Association of Universities and Colleges of Canada | Association des universités et collèges du Canada

International

Version française

1998 Conference Proceedings

Internationalization: Building on our Experience

Opening Plenary: Networks: New Dimensions for Internationalization?

This opening session took the format of having an expert in internationalization, Jane Knight, interview five people who participate in international higher education networks. The discussion aimed to shed light on how such networks can be used to further internationalization of universities.

Dr. Knight, who is Head of International Affairs at Ryerson Polytechnic University, began by giving a definition of internationalization:

"Internationalization of higher education is the process of integrating an international/intercultural dimension into the teaching, research and service functions of the institution."

She pointed out the distinction between the concepts of "globalization," which is the flow of people, ideas, technology and trade across borders, and "internationalization," which is "the way a country's higher education system responds to the impact of globalization".

To provide some context for the discussion of networks and internationalization, Dr. Knight referred to a study she has been working on for the Institutional Management in Higher Education program of the OECD, a study which was discussed in further detail by the lunch hour speaker, Richard Yelland who is head of the IMHE. The study has had three aspects: comparative analysis of the institutional strategies being used in Canada, the U.S., Europe and Australia; comparisons of internationalization strategies of nine Asia-Pacific

countries; and research on quality in internationalization. Dr. Knight reported on worldwide trends emerging from the study:

- The **rationale** for internationalizing has had four aspects: academic, political, economic and socio-cultural. Where once academic and political reasons drove internationalization, an economic motive is becoming the heart of the process. Dr. Knight said it is important to understand our objectives and ensure that internationalization activities relate to those objectives.
- **Standardization** has become an issue. A national study of the rationale for internationalizing in Canada, for example, showed that universities felt internationalization would help in creating international standards for excellence in teaching and research. Academics around the world, however, worry that standardization could mean uniformity and higher education should reflect national cultures and values.
- Many people also fear **homogenization of culture** and this is not what internationalization strives to do, stressed Dr. Knight. The study showed that many people, especially in parts of Asia and Europe were concerned that internationalization would mean a melding of cultures reflected in higher education -- a "McDonaldization of universities," as one person put it. Dr. Knight said we must ensure that national values and culture are reflected in higher education and be aware of concerns about homogenization.
- **Elitism and brain drain** are also a concern, said Dr. Knight. While many people are pleased to see greater international academic mobility, others say these opportunities are reserved for the elites. The drain of intellectual resources from some countries as they are attracted to better opportunities is also a major issue.
- **Information and communication technologies** are enhancing internationalization. They facilitate movement of knowledge and not learners. Academic mobility, therefore, takes on new dimensions and new opportunities, said Dr. Knight.
- The number of international **networks** is increasing and we need to analyze the kinds of networks, what we can learn from their experience and how to use networks to internationalize (the topic of the plenary).
- **Quality** remains an issue for the IMHE and for all involved in internationalization. Internationalization is not an end unto itself, but rather a means to an end, said Dr. Knight. The

objective is improved quality of higher education. Is the international dimension adding quality to higher education? How do we assess internationalization strategies and ensure their quality?

- **International trade agreements** are allowing for greater academic mobility. So too are **labour markets**. How does the mobility enabled by trade agreements affect university teaching and research?
- **Private sector collaboration** has been a trend for universities all over the world. Institutions are seeking partners of many types, the private sector being one.
- **Regionalization of trade agreements** is also parallelled by regionalization of higher education networks. We need to ask if this is a consequence of globalization or does it coincide? Regionalization is not just a geographic concern, but one that touches on other dimensions that affect internationalization of universities.

Focussing more on trends regarding networks, Dr. Knight noted that there is confusion about the concept of "networks." Networks have been around for a long time and have been very effective for researchers, in particular. What is new about networks is that they are now being facilitated by communication technologies and more complex international partnerships.

In the discussion with plenary participants, Dr. Knight explored how networks are defined and what makes them successful. She introduced the speakers:

Heather Munroe-Blum, Vice-President, Research and International Relations, University of Toronto, representing Universitas 21
Outi Snellman, Secretary General, University of the Arctic (based in Finland)
Pierre Van der Donckt, Executive Director, Inter-American Organization for Higher Education, representing the College of the Americas
Hans de Wit, Vice-President, International Affairs, University of Amsterdam, representing the Network of Universities from the Capitals of Europe (UNICA)
Ebrima Sall, Program Officer, Council for the Development of Social Science Research in Africa (CODESRIA)

Outi Snellman explained that the University of Arctic's focus is about learning in a circumpolar environment and not internationalization, necessarily. She presented a map which shows the circumpolar region -- a region that has overlapping cultures and has common concerns such as pollution. While communication has tended to be

North-South, the University of the Arctic is aiming for horizontal exchanges of ideas. The globalization process is creating circumpolar issues such as the sustainable development of the North. Structures in education needed to be explored to address this. This is a need-driven network, said Ms. Snellman. Creating the virtual university is a political and cultural process that needs partners from all the countries in the region.

Pierre Van der Donckt said that the Institute for University Management and Leadership (IGLU) has also arisen to fulfill a need -- the training and education of faculty in the Americas. Started in Brazil in 1983, members have developed relationships and commitment to common goals over time.

Universitas 21, unlike the two forementioned networks, is not regionally oriented, but is made up of 16 universities around the world, said **Heather Munroe-Blum**. The network's original goal was benchmarking, particularly with respect to accountability on higher education and governments' role. Then network members realized that not only were their institutions similar in purpose, but they had common internationalization goals, e.g. academic mobility and student recruitment. They have been able to ease student mobility because they recognize the credentials of universities within the consortium. The network is also developing credential processes for professionals at universities to enhance their mobility. Increased collaboration in research among Universitas 21 members also gives the network a sizeable pool of resources and knowledge that could be of interest to other higher education institutions in the world.

The Network of Universities from the Capitals of Europe (UNICA) is also an institutional network. In this era of globalization, universities are realizing they need a multilateral approach to resolve academic and administrative issues in mobility and international collaboration and not traditional bilateral relations among universities, said **Hans de Wit**. Universities are still in the trial-and-error phase of this approach. They created networks based on their characteristics -- oldest universities, capital cities universities etc. Universities need to become multinational, and as well as finding common activities, such as student mobility, members of networks have to incorporate an internationalized view into the core of the university, said Dr. de Wit.

Ebrima Sall explained that CODESRIA, based in Sénégal, was set up 25 years ago when higher education was still fairly new in Africa and mobility was restricted within countries. CODESRIA was set up as a knowledge network to bring people from various institutions together -- a space for researchers to meet, publish reports and

interact with the international scholarly community. The council sought to develop capacity, among other objectives, since individual universities lacked resources.

Dr. Knight asked panelists about challenges their networks are facing. Dr. Munroe-Blum stressed that focus and purpose of a network are crucial because each member has so many interests that it is impossible to pursue all of them. Members have to work toward common goals. In Universitas 21, there is complementarity among members. For example, Canadian institutions have been less active in sending students abroad than their counterparts in Asia-Pacific. By partnering with universities there, the University of Toronto has been able to benefit from their experience in student mobility. Similarly, those universities have learned from the University of Toronto's experience and expertise in international research networks.

To operationalize this common focus of networks, Hans de Wit said UNICA has created statutes and mechanisms which have required a lot of energy. Now there is a desire to move beyond governance issues to the operational level. When working at a multinational level, universities have had to open themselves up to accepting more students from many countries and many lack the capacity to deal with these new international commitments. In addition, there are big differences in the characteristics and capacities of universities in the capital cities of Europe. Dr. de Wit suggests moving slowly and forming links with universities that have similar structures and objectives.

A benefit to networks is access at a low cost to information, expertise, facilities, programs, and resources (financial and human), said Pierre Van der Donckt. There are also unexpected results -- linkages which give rise to new projects.

Ebrima Sall warned against differentiation among universities in a network. Segmentation of the membership can be an obstacle to networking. The network coordinator (the CODESRIA secretariat in Dr. Sall's case), has to keep members satisfied and involved.

Outi Snellman said she expects members of the University of Arctic network not necessarily to be like-minded in their approach to internationalization, but to understand the need for them to work together on their common goal. The members accept that the governance structure of the University of the Arctic may affect the way they operate, but everyone involved is careful to respect the autonomy of universities.

For people considering starting a network, Dr. Munroe-Blum suggested both developing the governance structure and starting activities among members at the same time. Collaboration has to start happening at the early stages to keep up the momentum.

Pierre Van der Donckt said that the newly established College of Americas is already starting pilot projects while issues of financing and governance are being handled.

Hans de Wit said that for most institutions, networking is an extra activity and they don't invest significant resources. UNICA eventually moved its secretariat from the founding university, hiring a director-general who could be more autonomous in getting network activity going. This structure for the network creates more of a sense of ownership among members. Each institution has to contribute financially or collaboration will break down and network meetings will become "academic tourism" with meetings twice a year.

In Africa, members lack financial resources, said Ebrima Sall; therefore, their in-kind contribution is accepted.

In the discussion period, panellists and the audience discussed some of the networks' orientations, the advantages and disadvantages to the Internet in facilitating communications among networks and the importance of their being mutual benefit for members of a network.

Workshop 1: Internationalizing the Curriculum: Initiating, Implementing and Evaluating

The objective of this workshop was to give participants an overview of the rationale and strategies for internationalizing the curriculum, as well as to showcase the approach taken and the lessons learned from selected institutions. The desired outcome was to enable participants to begin developing a strategy for internationalizing their own courses/program areas or for facilitating these changes within the institution more generally.

Facilitator: **Mark Herringer**, Manager, British Columbia Centre for International Education (BCCIE)

Speakers: **Roger Wolff**, Dean, Faculty of Business, University of Victoria

Vianne Timmons, Dean, Faculty of Education,
University of Prince Edward Island

Mark Herringer began by giving an overview of the rationale for internationalizing the curriculum, and presented the findings of BCCIE's report, entitled *Preparing Graduates for the Future: International Learning Outcomes.*

According to the OECD, "Internationalization of the curriculum means developing curricula with an international orientation in content, aimed at preparing students for performing (professionally and socially) in an international and multicultural context, and designed for domestic students as well as foreign students". Why should institutions internationalize their curricula? Some of the more salient reasons are: a greater global interdependency; a reconfiguration of international relations and new definitions of global security; substantial demographic change in Canada and other western countries resulting from changing patterns of immigration; and the widespread use of new communication technologies.

The BCCIE report identifies five basic "international learning outcomes" that can serve to guide institutional efforts to internationalize curricula. These are:

- adapting business English and business etiquette to the needs of international clients;
- acquiring basic skills in an additional language or languages;
- developing Canadian and global perspectives;
- developing intercultural competence; and,
- demonstrating coping and resiliency skills.

The report also identifies several strategies that help students achieve these outcomes. These are:

- infusing an international dimension throughout the curriculum;
- internationalizing general education;
- using an inter-disciplinary approach;
- emphasizing experiential and active learning;
- integrating/coordinating with other international activities;
- focusing on faculty development; and
- enlisting the support of administrators.

Roger Wolff gave an overview of the international aspects of UVic's business curriculum. With a primary focus on the Asia region, the Faculty of Business has a strong international dimension, reflected in program content, faculty, students, and course work. Key

elements to support internationalization include: the strong core curriculum, the importance given to international students, selective faculty recruitment and development, exchange partnerships, and the co-op structure of the program.

There are three principal programs in the Faculty: the B.Com, the MBA, and the executive MBA. The B.Com has three concentrations: international business, entrepreneurship, and hotel and restaurant management. All students in the B.Com are required to undertake a co-op work experience as part of their degree. International placements are available. In addition, students are eligible to spend one term studying in a foreign business school. Participating universities are located in Asia, Europe and Central America. The Bachelor of Commerce International is another central element of the business school, and allows a substantial amount of foreign students to complete a B.Com degree. The MBA program also has a strong international focus, and includes international exchanges, offshore programs, and international work placements.

The Faculty of Business has made significant progress in internationalizing its programs. Between 1996 and 1998, the following has been accomplished:

- the amount of exchange partners increased from 18 to 24;
- the amount of international students in the B.Com program increased from 60 to 110;
- the amount of UVic students on exchange programs increased from 50 to 85;
- the amount of visiting exchange students increased from 25 to 65; and,
- the amount of faculty with an international orientation increased from 50% to 60%.

Vianne Timmons presented the University of Prince Edward Island's Bachelor of Education Program with a specialization in international education. The goal of this program is to prepare teachers for careers in international work settings, either in the capacity of academic classroom teachers or teachers of English as a Second Language, and to give future teachers in Canada an international perspective. The two-year BEd Program with a specialization in international education consists of one compulsory course and four elective courses. All students are required to take an introductory course in international education. Students who opt for the international specialization take four additional courses (culture and society in education, international development, principles of English as a second language [ESL] and teaching English as a second language). Students must also practice teach in international

settings.

The process of curriculum revision at UPEI involves a number of key activities. These include:

- infusing an international dimension into the BEd curriculum;
- improving infrastructure of the Centre for International Education, and facilitating international teaching employment opportunities;
- emphasizing the importance of faculty development;
- using multiple strategies and making the initiative part of the overall university strategy;
- using public relations effectively by developing marketing material, celebrating achievements, and maintaining contacts;

Workshop 2: The Challenge of Exporting: Maximizing Benefits and Avoiding Pitfalls

The objective of this workshop was to give participants an overview of different types of export-oriented activities, highlight the approach taken and lessons learned by Canadian and Australian universities and provide information on ways in which government resources can facilitate university exports. The desired outcome was to enable participants to begin developing a successful institutional strategy to capitalize on export opportunities.

Facilitator: Denis Leclaire, Director, International Activities, Saint Mary's University

Speakers: **Tony Adams**, Director, International Programs, Macquarie University, Australia

Les Arany, Senior Advisor and Team Leader, Service Industries and Capital Projects Branch, Industry Canada

Louise Patoine, Coordinator of International Cooperation Projects and International Liaison Officer, Télé-université

Lorne Jaques, Director, International Development, and Interim Executive Director, International Centre, University of Calgary

Merlin Brinkerhoff, Acting Director of International Relations, International Centre, University of Calgary

Michael Larson, Dean of Arts, Saint Mary's University

Denis Leclaire gave a brief overview for later discussion of the key questions for consideration when developing an institutional export strategy: academic and financial benefits, quality assurance, preparation for export and resource constraints.

Tony Adams began by presenting the growing emphasis in Australia on recruiting students and exporting post-secondary education and training programs abroad. In 1987, with the deregulation of international student fees, Australian universities began to develop off-shore programs in such key countries as Malaysia, Singapore and Hong Kong, increasing the number of programs from 5 to 493 by 1996. In 1997, education was Australia's 6th largest export, earning $2 billion annually. Dr. Adams then gave an overview of various export models: twinning programs, distance learning, franchised programs, moderated programs, offshore campuses and joint awards. Among Australian universities, twinning programs are the most common, with the key challenge being viability, particularly for graduate level programs. Both franchised programs, which allow for replicating successes and the creation of off-shore campuses, are becoming increasingly popular models in Australia. Many of the examples cited involved the Royal Melbourne Institute of Technology, the largest destination of international students in Australia.

Louise Patoine presented the case of Télé-université's twinning agreement with the Distance Education Centre of French-speaking Switzerland (CRED) to offer bachelor's and certificate programs in communications. Télé-université is responsible for course content and requirements; student registration; criteria for faculty hiring and training; and granting of degrees. CRED looks after marketing the program; student and faculty recruitment and liaison; materials distribution; and administration of exams. Some particular lessons learned include: take the international clientele into account and contextualise local content when developing courses; be particularly aware of intercultural challenges when the Internet is the delivery mechanism; and create modules for course content in order to maximize flexibility.

Lorne Jaques and Merlin Brinkerhoff presented the evolution of the University of Calgary's proposed twinning arrangement with Malaysia's Nilai College in the fields of management, computer science, and engineering. Under the proposed terms of the arrangement, Nilai students would take a block of courses at the University of Calgary, participate in internships, be exempted from the TOEFL exam and

instead take a credit English course offered by Nilai College, receive enhanced services, and pay higher fees. The arrangement is currently evolving, due to the Asian flu and the repatriation of Malaysian students from overseas, as well as the fact that Nilai College has requested greater on-site delivery of programs. In the view of the presenters, the benefits for continuing the proposed arrangement include: opportunities for academic mobility and research; positive impact on the university's internationalization agenda; and trade connections and opportunities for leverage from Calgary's private sector. However, the more challenging implications include: resource constraints and less than anticipated return on investment; the relationship with the university's faculty association; and tension over the varying level of student services offered to different kinds of international students.

Michael Larson of Saint Mary's University discussed its university extension program in the Gambia to help alleviate short-term human resource requirements and higher education needs in a country which does not have its own university. Over a five year period, approximately 250 Gambians will be awarded a fully accredited Bachelor of Arts degree from Saint Mary's. The program is a collaborative effort -- it is funded by the Gambian government, coordination services in the Gambia are provided by the Nova Scotia-Gambia Association, program content and administrative services are supplied by Saint Mary's and three Gambian institutions are represented on the Management Committee and contribute classroom space, staff and other resources. Some key lessons learned include: the need for flexibility, particularly when it comes to gaps in technological capability; pre-departure briefing of Canadian personnel; the positive cost-effectiveness of this program in making educational opportunities more accessible and its likely transferability to other developing countries; and the important contribution to the internationalization efforts of both Gambian and Canadian campuses.

Les Arany from Industry Canada gave an overview of the government resources available to educational institutions looking to export their training and services. A key CD-Rom and on-line resource is Export Source, which has collected all available resources for exporters in 12 modules. Modules include a diagnostic of export readiness; analysis of skills development; developing a business and an export plan; researching the market; creating a marketing plan; and obtaining financing.

Workshop 3: Recruitment and Admission of International Students: What is good Practice?

The objectives of this workshop were to: discuss the challenges to effective recruitment posed by university admission procedures; to highlight the results of an Australian study on international recruitment; to enable participants to assess the policies and procedures in place at Canadian universities; and to present key findings of an AUCC-CAGS-ARUCC study on Canadian recruitment and admission practices. Given that CBIE was conducting a study of immigration issues and considering this subject at its annual conference to follow the AUCC international conference, the topic was not covered in this workshop in depth.

Facilitator: **Fraser Taylor**, Director, Centre for Development Research and Training, Carleton University

Speakers: **Alison Doorbar**, Director of Jay Walter Thompson International in Australia

Rodney Briggs, President, Canadian Education Centres Network

Peter Ricketts, Dean of Graduate Studies, Dalhousie University and President, Canadian Association for Graduate Studies (CAGS)

Alison Doorbar, the director of Jay Walter Thompson International described issues related to admissions at Australian universities. She presented key findings from a global research study on factors which influence Asian students' decisions to study overseas, gave a quick snapshot of the Australian market after the Asian currency crisis and discussed recruitment and admission policies at Australian universities.

She said the main reason students study overseas is to increase their chances of having better opportunities in life. Therefore, they choose a foreign institution according to its quality and ability to help them broaden their experience. Students choose first their country of study, then the institution, then the course of study. Countries first considered were the United States, Great Britain, Australia and Canada (15%). When respondents ranked the education standards of foreign institutions, the United States and Great Britain were most favoured. Canada ranked fifth after Australia and Germany.

Some lessons learned from the Australian study:

- the importance of promoting the country;
- the need to reach prospective students at a young age;
- the need to name courses specifically and clearly

(i.e. business vs. commerce);

- the need to understand the importance of the factors which influence a student's decision;
- involve alumni in marketing since word of mouth is so important to students; and,
- use local newspaper advertising to reach students.

As a result of the Asian currency crisis, Australia saw a 1 percent drop in international students between 1997 and 1998. In 1997, Australian institutions earned $827 million in fees and had 151,464 foreign students. The majority of these students came from Malaysia, Singapore, Hong Kong and Indonesia. The majority studied at the undergraduate level (70%) and postgraduate level (26%).

Australian universities' recruitment policies vary greatly depending on the size of the institution, its structure, its commitment to international enrolments and funding allocations. Its current trends in recruitment are changing to meet the ever evolving market. For example, they are attempting to reduce their dependency on agents; they are encouraging more direct enrolments; they are extending existing products and developing new products and innovative delivery mechanisms; they are increasing advance standing arrangements; they are increasing their understanding of client needs; they are using their alumni network more to encourage word of mouth referral; they are developing on-line admissions processes and extending the role of agents to include admission functions; they are reducing admission requirements; and they are integrating admissions and recruitment functions.

Rodney Briggs, President of the Canadian Education Centre Network, spoke of some of the challenges in recruiting international students to Canada. One of the obstacles is the perception among many Canadian universities that accepting foreign students is "granting a privilege" -- the system is exclusive and more students need universities (and will therefore keep trying to get in) than universities need students. Mr. Briggs called for more universities adopting a marketing approach -- an approach that streamlines entry, that reflects that the student is wanted and will be supported.

Students using the CECs say that the response time from Canadian universities is too long. They want faster responses, quicker information provision and more flexibility in terms of credential recognition.

To address these needs for faster response time, Rodney Briggs suggests that Canadian universities set standards. There should be a minimum response time, user friendly documentation for international students,

and the university should be able to grant advanced standing.

To address the needs for faster and more information, he suggests that Canadian universities dedicate resources to admissions: a designated international admissions officer, dedicated materials and dedicated technology.

Mr. Briggs also suggested that Canadian universities re-examine their standard procedures. Most treat international students like Canadian students. To accommodate foreign students, for example, they may choose to extend deadlines, have more entry points, and allow greater acceptance of overseas qualifications.

Other issues were language tests (which may disqualify the best students), the certification of documents and conditional acceptance. The Canadian universities must revisit their original objectives regarding procedures from the viewpoint of the foreign student.

Fraser Taylor and Peter Ricketts presented the preliminary findings of a study commissioned by AUCC, the Canadian Association for Graduate Studies and the Association of Registrars of the Universities and Colleges of Canada on Canadian university admission practices.

The study found that Canadian universities performance depended upon their policies and procedures, capacity and resources related to international student recruitment and admissions.

Universities promoting best practices had the following characteristics:

- There was a strategic institutional policy with corresponding practices and resources.
- Universities were aggressive and proactive in creating new markets and had devoted the necessary resources and staff.
- Brochures were customized for various international markets.
- They had separate or priority administrative procedures and trained, multilingual staff to handle inquiries, requests and concerns.

In order to provide quick and relevant service to international students, these universities:

- had admission materials specific to audience;
- fees and funding contingent on target group;
- on-site arrival and orientation programmes for

international students;
- support services organized and integrated with recruitment and admission offices (one-stop shopping);
- had special accommodation arrangements;
- had on-site support groups, special exit surveys and alumni follow-up; and,

see students as good for the university.

English or French language skills of the international student were also a big issue. The study showed that universities could do more in language training to help foreign students succeed. For example, the university could show more flexibility in the minimum required scores and could build language training into the programming.

Workshop 4: Working with the IFIs: Knowing the Essentials

The following is a report on an interactive session involving the following speakers and members of the audience:

Facilitator: Karen McBride, Director, International Relations, Association of Universities and Colleges of Canada

Speakers: D.C. Amerasinghe, Director, North American Representative Office, Asian Development Bank; **George Shannon**, Senior Counselor to the Canadian Executive Director, Inter-American Development Bank; **Nick Norcott**, Director, Educational Institutions Program, Canadian International Development Agency and former Director for Canada to the Caribbean Development Bank; **Alan Robertson**, ARA Consulting Group; **Monica Gruder-Drake**, MGDrake Consulting and Special Canadian Communications Advisor to the World Bank

Given the nature of this session and the amount of audience participation, we are unable to give a full report. Rather we provide notes on some of the points made at this workshop.

Monica Gruder-Drake gave background information on IFIs and stipulated how they operate differently than development agencies such as CIDA. She recommended that those interested in IFI contracts go to their Web sites where information can be found on:

- country assistance strategies;
- project identification documents;
- monthly operational reports; and
- project appraisal documents;

D.C. Amerasinghe gave a brief presentation on current trends in Asia, noting that countries in the region have very different characteristics. While there has been massive economic growth in South East Asia, there is less in South Asia. Some transitional economies such as China's are making less demands for loans than those affected by the monetary crisis.

Dr. Amerasinghe noted that while IFIs generally support overall macro-economic structures, which tend to impose austerity and cuts in social programs, the ADB puts more emphasis on the social agenda. It wants to assist Asian governments in the social reforms the IFIs cannot support. Most ADB funds are channelled to the strengthening of the social infrastructure, including education. Examples include $400 million for education reform in Thailand which included tertiary education, and policy development in community-based agriculture in Indonesia.

George Shannon of the Inter-American Development Bank spoke of the action plan for the Summit of the Americas which aims to:

- increase overall funding from US $ 6.6 billion to 8 billion by 2000;
- increase funding to the social sector by 40% by 2000; and
- double funding to education by 2000.

While IFIs' priorities are set by the governments, IDB's are set by an independent board, noted Mr. Shannon. With governments facing economic pressures however, the IDB is sensitive to their reality.

Canadian universities and IFIs

Potential niches

Panellists suggested that if universities would like to work more with IFIs, then they need to broaden their horizons. For example, they could contribute substantially to public sector reforms through the training of public servants.

How do the banks view universities?

Universities are viewed generally as centres of excellence. Banks relate well to this concept. They seek the support of universities for their knowledge and capacity to create new knowledge. University services are seen as less expensive than those of the private sector, and the services provided by Canadians are generally less expensive than those from American universities, for example. Universities often do not have a good bidding track record; it is comparatively more challenging for them to make it to the banks' short lists. Private firms comparative experience often also includes an ability to work quickly and the capacity to design and develop an apparatus for living and working abroad.

The World Bank includes training and economic research as part of its interventions and universities should try to have better access to these opportunities. Research, however, is primarily done internally and universities should contact the local WB officer in the country to explore research opportunities.

The Canadian Consultants Trust Fund, supported through the multilateral branch at CIDA, provides a list which the WB uses for short-term technical assistance assignments.

Universities must identify very specifically how they are distinct from other potential clients and build their "marketing" strategies on this "distinctiveness".

There is often an exceptional combination of skills when universities and private firms get together and submit a joint proposal.

The costs of submitting a proposal

Panellists suggested it costs at least $50,000 to submit a proposal to a development bank. Project development requires a substantial level of commitment generally, and willingness to take risks in particular. It requires long hours and a thick skin. Usually, one needs to submit three proposals to win one. Details in proposals are important. Proposals need to convince the banks that applicants are the very best in the world to undertake and successfully complete the proposed project.

Tips for project development:

- do research on the Web for the list of all projects already approved by the banks in the countries and/or disciplines of interest;

- develop and strengthen good contacts in the country, primarily through face-to-face meetings with government officials - as they are the ultimate clients of banks' support;
- develop a very focussed business plan, a plan to approach markets and design each project within this plan;
- clearly define the specific skills offered;
- do a detailed matrix of who is doing what in all institutions to be involved in the project;
- participate in workshops organized by the banks;
- learn the language used by the banks;
- know exactly what the IFIs and banks are all about, how they function;
- buy the bank's telephone directory. The WB's directory costs $20; and
- never approach bank's staff for general information.

Workshop 5: Quality Assurance: Approaches for Keeping Internationalization On-Track

This workshop aimed to provide information on approaches to quality assurance and to allow small-group discussions so that participants could consider their universities' strengths and weaknesses in assuring quality in internationalization.

Facilitator: **Asit Sarkar**, Director, University of Saskatchewan International

Speakers: **Jim Shute**, Director, Development Centre for International Programs, University of Guelph

Jane Knight, Head, International Affairs, Ryerson Polytechnic University

Hans de Wit, Vice-President, International Affairs, University of Amsterdam

Prior to discussing quality assessment, Asit Sarkar opened the workshop by defining the concept of internationalization: "*The process of integrating an international dimension into teaching / learning, research and services of the university*", an international dimension meaning "*a perspective, activity and service which introduces or integrates an international, intercultural, global outlook into the major functions of a institution*".

Internationalization can include various elements such as

student work/study abroad, curriculum, faculty exchange and travel, international development projects, research, international academic programs or international institutional agreements.

Approaches to internationalization can be based on **activities** (e.g: curriculum innovation, students exchanges, international development projects), **processes** (central element of the institutional mission), **competencies** (development of an awareness and openness to the world), and **organizational culture** (a culture that values international knowledge, cultural and people exchanges).

Various examples of **international activities** were then given (e.g: study abroad options in the undergraduate curricula, work term abroad for Canadian students, training of foreign professionals) as well as of **institutional commitment** (integration into the mandate and strategic plan, recognizing international involvement faculty, support and encouragement of study abroad).

Jane Knight stressed that the concept of quality is very difficult to define since it is complex and subjective, multidimensional (it can mean efficiency, equity or perfection and consistency, or value for money); it changes over time, can be assessed by quantitative or qualitative measures, an it is grounded in values, cultures, traditions that can differ by individual, institution or country.

Quality review of higher education has become more important because of various factors such as the expansion and rationalization of higher education systems, the accountability of public expenditures, the influence of market and outcome approaches and the growing international mobility of students, teachers and researchers.

In fact, there is quite a debate around the notion of quality -- that it can be perceived as absolute or relative, the accent can be put on accountability or improvement. There can also be a variety of objectives, and there is a need to agree on what is being addressed or reviewed.

Jane Knight came up with a working definition of the concept of quality. It should be evaluated "*according to the purpose and objectives as defined by the individual institution*". According to this definition, quality "*is demonstrated in the achievement of the stated objectives*".

There are two approaches to reviewing the quality of the international dimension: the development of a special quality review instrument to assess internationalization,

or integration of the international dimension into the quality assessment of institutional reviews or program audits.

The rest of the presentation focused on the first approach by giving examples of quality review instruments. These instruments can be either generic (accreditation procedures, ISO standards, Total Quality Management) or specific to the international dimension (Commonwealth Higher Education Management Services (CHEMS) benchmarks, Internationalization Quality Review Process (IQRP), Codes of Practice developed by various organizations such as CBIE or U.K. Higher education Council, Global Alliance for Transnational Education standards). The next two speakers focused their presentation on two of these instruments, IQRP and CHEMS bench-marking.

Basing his presentation on a document jointly prepared with Jane Knight, Hans de Wit defined IQRP as *"a process whereby individual academic institutions assess and enhance the quality of their internationalization efforts according to their own stated aims and objectives through a self-assessment exercise and external peer review"*.

The presentation then focused on IQRP objectives at the system level (e.g.: increase the awareness of need for quality assessment and insurance in the internationalization of higher education) as well as at the institutional level (e.g: contribute to the achievement of the institution's goals and objectives for internationalization), on its main principles (guided by the institution's own missions and aims, based on self-assessment and peer review, no comparison among institutions...), on the purpose of the self-assessment and peer review team and on the main categories of IQRP (governance and organization systems, academic programs, research and scholarly collaboration, external relations and services, students, faculty and staff). Finally, Hans de Wit mentioned the steps in implementing IQRP from the determination of the role and structure of the self-assessment team to the implementation of recommendations.

CHEMS benchmarking was initiated as a Commonwealth-wide effort using the organizational quality assurance technologies used in business. For the past three years, this process has helped the review of various elements of university management. In 1998, internationalization was one of the four topics reviewed, in addition to facilities, library services and student administration.

Jim Shute described the various steps of this process,

from the decisions made by the CHEMS benchmarking group on the year's topics to the questions of the assessors which guide the institutions's self-analysis. There was also a report to CHEMS members describing models of best practices.

CHEMS uses five checklist headings, which are *policy, mission and strategy, international programs and activities, international students, management structure and function and evaluation and impact*. Specific questions are asked under each of them, for a total of 26 questions. Each question is scored on a scale of 1 to 5, which allows the scoring of results and a summary of good practices.

Participants and speakers discussed how IQRP is used, and how it is adapted by other cultures. Most institutions represented at the workshop had not developed a process of evaluation of quality of their internationalization strategy.

Workshop 6: Communicating for Internationalization

This workshop sought to examine messages used to encourage departments and individuals to internationalize their activities and provide participants with examples of traditional and non-traditional media being used as part of communications strategies. Through small group discussions and presentations, participants reflected on their institutions' strategies for communication on internationalization.

Facilitator: Jennifer Goldstone, Communications Coordinator, International Relations, AUCC

Speakers: Salima Bandali, Communications Officer, University of Alberta International

Frederick Francis, Deputy Director, International Office of Concordia University

Fernando Leon Garcia, Provost and Vice-Rector Academic, CETYS Mexico

Jennifer Goldstone began by describing the many ways that universities are demonstrating that they are becoming increasingly internationalized. She said that continued communications at all levels, internally and externally are important to advance that process. One need not be a communications specialist to fulfil this task. The panel for this workshop, therefore, included representatives from various parts of the university in Canada and Mexico, all of whom are seeking to further

internationalization.

Ms. Goldstone gave an overview of AUCC's communications efforts on internationalization: listserves, web site, publications such as UniWorld, conferences, workshops, etc. Messages are aimed both at member institutions to help their international efforts and at the media, government and diplomatic community to increase awareness of universities internationalization. She described the messages and vehicles used.

Convincing the media to cover international activities related to AUCC and its members remains a challenge, she said. However, she and, later, workshop participants gave good examples of how the media have been involved in a few university projects.

Salima Bandali explained how the University of Alberta International has been set up to assist with the university's internationalization. She described how communications assists with this process -- how messages are conveyed to encourage participation. Ms. Bandali discussed the elements the U of A considers to be part of internationalization:

- foreign student presence
- study abroad opportunities
- global education programming
- international alumni involvement
- research collaboration with industry and government
- relevant, current curriculum
- international development programs

Ms. Bandali explained why her university is internationalizing -- to prepare students for living in an interdependent world and to enhance teaching and research through international initiatives. In her role as communications officer at UAI, Ms. Bandali encourages the campus community to reach a common understanding of the university's international initiatives, liaises with various campus offices to ensure consistency and coherence in messages, and encourages active involvement by staff and students in international activities. Communications at UAI is guided by an advisory committee. Staff hold events and awards to give recognition to international accomplishments, produce publications, web site and e-mails, and work with internal media such as the campus newspaper and alumni communications and events.

Ms. Bandali emphasized the importance of evaluating communications and gave examples of qualitative methods such as interviews and focus groups and

quantitative means e.g. surveys.

Frederick Francis discussed the importance of internationalization to Concordia University. He mentioned how Quebec university international offices are restructuring to support internationalization. E-mail and web sites have greatly facilitated his office's role in communicating with people on campus, at partner institutions such as CETYS and with other universities in Canada and thereby accelerated the internationalization of Concordia. Mr. Francis said it was important to distinguish between types of communication -- internal, external and with partners -- and evaluate how successful the university has been in its communications.

Other forms of communication such as videos, teleconferencing and CD-Roms have allowed more sharing of knowledge, but one must not forget the importance of personal contact and word of mouth in influencing people's impression and subsequent involvement with a university.

Receiving senior level support for internationalization is crucial for any communication effort to succeed. Mr. Francis described how his office also works with academic departments to develop profiles of international activities. This information gathering and sharing furthers the internationalization process. Similar to Ms. Bandali's presentation, Mr. Francis said other essential components to internationalization are student exchanges, the presence of international students, faculty experience and research in other countries and international cooperation projects.

Fernando Leon Garcia said that at CETYS, a network of Mexican universities, people are working towards having internationalization seen as a mainstream activity, linked to institutional planning and involving many players and levels within the university system. CETYS is a small, private system with three campuses in Mexicali, Tijuana and Ensenada. The university stresses "humanism and values, entrepreneurial spirit, information literacy and use of modern technology, English proficiency, partnerships with business and industry, internationalization and continuous improvement".

Dr. Garcia described the structure to support internationalization at CETYS and the high-level support for the process. Means are being established to reward participation on the international front and give high visibility to these efforts. Partnerships with regional networks and universities in other countries such as Concordia are essential to internationalization. It has taken some time to move from conceptual-level discussions to action, but this is now happening through

several linkages.

In conclusion, Dr. Garcia suggested five "I's" in communicating to internationalize: Identify (what needs to be done); Inform (faculty and students how to get involved); Interest (foster interest in internationalization); Involve (students and faculty); and Invest (the resources to make internationalization happen).

In small groups, participants discussed if their universities had communications strategies on internationalization, what media and methods they are using, what they are learning from their communications on the topic and how they can evaluate their effectiveness.

Workshop on Implementing Results-Based Management

CIDA and its partners, including universities, have taken a "results-based" approach to project management in the past few years. This has been partly an effort to be more accountable to Canadian taxpayers and part of good project administration practices. This workshop was organized to give conference participants a chance to learn more about applying results-based management (RBM) to their international cooperation projects. **Susan Winch**, Manager of AUCC's Partnerships Program, led the session. **Jennifer Goldstone**, Communications Coordinator for AUCC's international relations, gave some tips on communicating the results of projects on campus, to the media, government, Members of Parliament and the diplomatic community.

Given the practical and interactive nature of this workshop, we refer you to resources on RBM rather than attempting to report on the session. Ms. Winch and her staff have prepared information on using RBM in a publication called *UPCD Tier 2 Project Management Handbook*. Although the information is targetted to directors of University Partnerships in Cooperation and Development Tier 2 projects, the RBM pointers are relevant to anyone wishing to use the approach.

CIDA has also produced a CD-Rom on RBM. Details about distribution are not yet available, but contact Jennifer Goldstone <jgoldsto@aucc.ca> in the meantime. Ms. Goldstone would also be happy to provide a copy of her presentation on *Communicating about results*.

Closing Plenary: Higher Education in Developing Countries: the View from the World Bank's Practitioners

This plenary focussed on the World Bank's efforts in the area of higher education. The bank recently developed a corporate strategy for education, setting out its objectives and the role of universities. Following a presentation on the bank's strategy, four commentators presented their perspectives on higher education reform.

Moderator: Sally Brown, Senior Vice-President, AUCC

Speaker: Bruno Laporte, Knowledge Manager, Education Sector, Human Development Network

Commentators: Marilyn Blaeser, Senior Education Specialist, CIDA

George Shannon, Senior Counsellor to the Canadian Executive Director, Inter-American Development Bank

Ebrima Sall, Program Officer, CODESRIA

Eva Rathgeber, IDRC Regional Director, Eastern and Southern Africa

The moderator, Sally Brown, said there is increasing focus at international financial institutions, including the World Bank, on education as a sector. Whereas the emphasis has been basic education in recent years, there is now a shift towards more support for higher education. This was also the topic of the recent World Conference on Higher Education in Paris. Ms. Brown noted the contribution of tertiary education to the delivery of basic education, its significance in helping provide the human resources to help develop societies and the importance of knowledge to development.

Bruno Laporte explained that the World Bank aims to "strengthen economies and expanding markets to improve the quality of life for people everywhere, especially the poorest." The bank is interested in education because of the contribution it makes to reducing poverty. "Investing in human capital" is essential. Higher education also helps build social cohesion and improves the lives of people, said Mr. Laporte.

The bank recognizes that it works in different contexts and therefore uses different approaches to reforming education. The bank also takes into account the political will of countries -- their desire to reform education.

Education of girls remains a priority for the World Bank. Mr. Laporte said the bank recognizes that it alone cannot improve education in the developing world and seeks partnerships with institutions to assist with reforms.

Furthermore, the World Bank is a small player in the financing of education. Developing countries only receive approximately 2% of their funds for education from external sources, the World Bank representing 0.6%. The bank's education portfolio now stands at US$3 billion, or 10% of the bank's overall lending, an increase from the approximately US$2 billion-a-year range of the early to middle 1990s. Funding for primary education has increased over the years because the bank views that level of education as "providing the highest return, especially for girls," said Mr. Laporte. Tertiary education has also been increasing. Over the past 30 years, the World Bank has lent US$8.6 billion for 439 projects with a higher education component in 100 countries. Between 1992-98, lending for tertiary education has averaged US$481 million per year. There are now 50 tertiary education projects. The largest borrowers are Mexico, India and Korea.

Mr. Laporte discussed the critical role tertiary education institutions play in creating and transmitting knowledge, in training a competitive workforce, in training qualified teachers and in training business, civic and political leaders. He noted the challenges many countries are facing -- decreased public funding, inequality in access and lack of quality and relevance. There is a growing gap between the number of people being educated at a higher level in the developing world compared to the industrialized world. Enrollments are increasing at the tertiary level, while public expenditures are decreasing, "creating a recipe for disaster," said Mr. Laporte.

The bank provides funds and aims to be a "learning and knowledge-sharing institution," said Mr. Laporte. When invited, the World Bank also participates in governments' consultations on education reform.

Mr. Laporte gave examples of World Bank supported projects. For example, in Chile and Tunisia, funds are being used to develop networks of technical institutes. In Africa, World Bank funding is helping develop the African Virtual University linking 12 countries. Other projects fall under the themes of: national accreditation systems (Argentina, Chile, Indonesia, Romania and Hungary), scientific research programs (Philippines, Brazil, Mexico), scholarships (Philippines, China, Indonesia, Argentina), student loans (Venezuela, Jamaica, Mexico, Hungary), and programs to improve the relevance and quality of tertiary education (Thailand, Egypt, Russia, Jordan, Argentina, China and Indonesia).

Recalling the World Bank's 1998 report which focussed on knowledge and development, Mr. Laporte said networking among universities, private sector and NGOs is key to developing capacity and generating knowledge in the developing world. Mr. Laporte quoted from the report of Michael Gibbons, Secretary-General of the Association of Commonwealth Universities. Mr. Laporte made available copies of *Higher Education Relevance for the 21st Century* to conference participants. In the report, Mr. Gibbons discusses how tertiary education institutions need to change to position themselves for the global knowledge economy. "Institutions need to be more active in solving economic and social problems,"said Mr. Laporte summarizing one of the main points of the report.

The World Bank is trying to change how it does business too, said Mr. Laporte. It strives to learn more about best practices in education reform. It works with partners such as UNICEF, technology institutes and other organizations to capture knowledge on issues related to delivery of education. The bank is also trying to change its culture so that it "learns from the client countries and has more productive dialogues," said Mr. Laporte. It is also creating different instruments such as small "innovation loans" to provide seed money for the pilot phase of some projects. The bank wants to increase its partnerships and improve dialogue.

Marilyn Blaeser said that CIDA's mandate is also to reduce poverty and bring about sustainable development. Given the agency's role in supporting education and the link it makes between education and development, she had some comments on Mr. Laporte's presentation. Ms. Blaeser said she was encouraged to hear that the is committed to a responsive approach to development that is "anchored on partnership," that new technologies and new methods are being sought, and that universities play a critical role in development.

She had several questions for Mr. Laporte, however. Ms. Blaeser said there is consensus that tertiary institutions have a powerful role in economic development and that the private sector has an interest in supporting tertiary education. She wondered how the bank will ensure that its support of tertiary education also relates to the sustainable development agenda, the one that serves the public good and not just the economic end?

Ms. Blaeser also wondered about the range of stakeholders the bank is consulting. Donor countries, NGOs, NGIs, community groups, educational institutions and the private sector are all stakeholders. Each has their own agendas and needs. There needs to be some capacity development around reaching compromise

among these groups. Canadian universities have excellent experience, said Ms. Blaeser, in developing capacity of schools, NGOs, first nations people and others, and have much to share from the lessons they have learned. She asked Mr. Laporte how the bank can build capacity of partners to work together and how it saw tertiary institutions being involved in this effort.

Ms. Blaeser was also interested in learning more about the strategic choice of the World Bank to direct funds toward the subsectors of education. How does it view higher education supporting basic education?

"When needs are so great in the developing world, how does the World Bank strike a balance?" enquired Ms. Blaeser.

Regarding Mr. Laporte's comments about access to education, Ms. Blaeser noted Canada's success in increasing participation of women in higher education, now third highest in the world. Institutions undertook a number of measures to increase enrollment of women which the bank can learn from, she remarked. There are still many barriers to women's participation in the social, cultural and institutional practices in developing countries. These go beyond equitable access, she said. Ms. Blaeser enquired how the bank will mainstream gender into its programming?

Mr. Laporte said he agreed with Ms. Blaeser on her points and responded to some of her questions. He said that societies need to find the balance between education provided by public institutions and those by the private sector. The World Bank is interested in the policy framework set up by countries, that it not prevent the private sector from offering education.

As for the question about sustainable development, the bank looks at conditions in the country and maintains education of girls as a priority. Equity is always an overriding objective. Mr. Laporte said there are many educational models, including those in Canada, which can assist developing countries with education reform.

George Shannon gave an overview of the Inter-American Development Bank's support for education. He said the bank had recently produced two papers, one on educational reform and the other on higher education. He said that like the World Bank, the IDB is also learning to listen and improve its approach while changing its mindset.

Mr. Shannon said that since the bank made its first loan in 1965, 5% of its portfolio has gone toward education in Latin America. Enhancing social equity has always been

the objective.

There is now a desire throughout the region for reform and recognition that the old model has not worked well. Deficits have hobbled economic progress, said Mr. Shannon. Education is essential for economic growth, and countries in the region are asking the bank to go beyond its traditional financing role and provide expertise and gather best practices on educational reform.

The bank's view of higher education needs has evolved, from supporting infrastructure (the building of institutions) in the 1970s, to funding basic education projects as a priority until the early 1990s. Now there is demand for more tertiary-level support, due in part to the success of primary education.

The bank's approach to higher education reform looks to foster partnerships not just with governments and universities, but with NGOs, international associations and others. Funds come under four themes: internationalization, academic leadership, professional programs and technical training.

The IDB made a commitment at the Summit of the Americas to increase funding from US$6.6 billion to $8 billion by 2000, plus US$3 billion in concessional loans, said Mr. Shannon. Education will be the sector of priority. Mr. Shannon said the Bank has much to learn from the expertise of people attending the conference and welcomed continued dialogue with them.

Ebrima Sall provided some comments on Bruno Laporte's speech. He said it was reassuring to hear the emphasis the World Bank is placing on higher education and that policy trends of the bank were closely watched and felt in Africa.

Regarding quality and relevance of higher education in Africa, Dr. Sall called for a broad definition of these terms. Referring to the short history of universities in Africa, Dr. Sall said many still strive for autonomy in the face of government intervention. This has led to the creation of networks such as CODESRIA to expand the space for critical thinking. The economic crisis of the mid-1980s and structural adjustment programs that were implemented also had a negative impact on universities in terms of reduced funding. Now donors and lenders are emphasizing relevance to the labour market and universities are pressured to produce employable graduates. This limits the knowledge production role of the university, said Dr. Sall. Knowledge production through research and study, including post-graduate levels, has to be kept in Africa.

Dr. Sall also commented on the relationship between education policies and macroeconomic policies. To pay their debts, governments have reduced funding to universities and this has raised issues of survival at African universities. Libraries have deteriorated, professors are poorly paid or not at all. The World Bank can not only fund programs, but facilitate access to modern electronic means of teaching and research. It can also place priority on universities in countries of conflict such as Rwanda. Their needs are tremendous, he said.

Eva Rathgeber also commented that the World Bank has been changing in recent years to become a "kinder, gentler bank" that is committed to development. Dr. Rathgeber discussed the higher education needs of African universities and how Canadian universities could be of assistance. She said that the days of "old-style university building in Africa are over." There is a core of well-trained people able to run their own universities. Canadian universities could focus on "knowledge niches," she said. There are some areas that are developing in significance around the world and the difference for people in Africa is that many lack access to information. Some key areas of interest in the South, for example, are global climate change and community-based natural resource management. Canada has a great deal of experience in land rights and that would be useful in developing countries, said Dr. Rathgeber. Institution building to help create local governments and ensure participation of communities is another area where Canada can be of assistance. Canadians also have expertise in entrepreneurship and use of electronic communications such as e-commerce. Universities should be exploiting this, she said. Transdisciplinary approaches are essential. Universities could develop knowledge packages using new information technologies and training, suggested Dr. Rathgeber. It is an opportune time since computer use is spreading in Africa and telecommunications policies are being liberalized throughout the country.

In the discussion period, conference participant Monica Gruder-Drake who is connected with the World Bank, agreed with Eva Rathgeber's comments and encouraged Canadian universities to get involved with the bank's Economic Development Institute which seeks partners to deliver training in developing countries.

Another conference participant spoke of the great diversity of universities in Africa. In his country, Tunisia, the institutions are much more developed and seek instead to link with their communities, to respond to people's needs for training.

Association of Universities and Colleges of Canada | Association des universités et collèges du Canada

International

English version

Le rapport de la conférence 1998

Faire progresser l'internationalisation par notre expérience

Séance plénière d'ouverture - Les réseaux : de nouvelles dimensions pour l'internationalisation?

Une spécialiste en internationalisation, Jane Knight, interviewe cinq membres de réseaux internationaux de l'enseignement supérieur. La discussion devrait dégager des moyens par lesquels les réseaux peuvent servir à faire avancer l'internationalisation des universités.

Madame Knight, qui est directrice des affaires internationales à la Ryerson Polytechnic University, commence par définir l'internationalisation :

« Internationaliser l'enseignement supérieur consiste à intégrer une dimension internationale et (ou) interculturelle dans l'enseignement, la recherche et le service à la collectivité de l'établissement. »

Elle souligne la distinction entre les notions de « mondialisation », qui est la circulation des gens, des idées, des techniques et du commerce à travers les frontières et « l'internationalisation » qui est « la manière dont le système d'enseignement supérieur d'un pays répond aux exigences de la mondialisation ».

Pour situer la discussion sur les réseaux et l'internationalisation, M^me^ Knight fait mention d'une étude à laquelle elle a travaillé pour le programme Gestion des établissements d'enseignement supérieur de l'OCDE, étude sur laquelle s'est étendu plus longuement le conférencier au déjeuner, Richard Yelland, qui dirige le programme. L'étude comporte trois aspects : une analyse des stratégies des universités au Canada, aux É.-U., en Europe et en Australie; des comparaisons entre des stratégies d'internationalisation de neuf pays d'Asie du Pacifique et une recherche sur la qualité de l'internationalisation. Madame Knight fait état des tendances mondiales qui se dégagent de l'étude :

- la **raison d'être** de l'internationalisation a été de quatre couleurs : pédagogique, politique, économique et socio-culturel. Les deux premières ont déjà dominé mais le motif économique s'installe aujourd'hui au coeur du processus. Madame Knight dit qu'il est important de comprendre nos objectifs et de veiller à ce que nos démarches d'internationalisation s'y rattachent.
- La **normalisation** est mise en question. Par exemple, une étude nationale de la raison d'être de l'internationalisation au Canada a montré que les universités pensaient qu'elle contribuerait à créer des normes internationales d'excellence en enseignement et en recherche. Par contre, des universitaires du monde entier craignent que la normalisation entraîne l'uniformité et pensent que l'enseignement supérieur devrait refléter les cultures et les valeurs nationales.
- Beaucoup de gens craignent l'**homogénéisation de la culture,** qui n'est pas le but de l'internationalisation insiste M^me^ Knight. L'étude a montré que beaucoup de gens, surtout dans certaines parties d'Asie et d'Europe, craignent que l'internationalisation ne fonde les cultures en une seule qui teinterait l'enseignement supérieur et entraînerait comme quelqu'un l'a dit la « MacDonaldisation » des universités. Madame Knight dit que nous devons nous assurer que les valeurs nationales et la culture soient présentes dans l'enseignement supérieur et que nous devons être sensibles aux craintes d'homogénéisation.
- L'**élitisme et l'exode des cerveaux** sont également inquiétants selon elle. Beaucoup de gens sont heureux de voir plus de mobilité entre les pays mais d'autres disent que cette possibilité est réservée aux élites. Un autre grand problème est l'exode des travailleurs intellectuels de certains pays, attirés ailleurs par de meilleures perspectives.
- **Les techniques d'information et de communication** facilitent l'internationalisation. Elles facilitent le mouvement des connaissances mais non celui des apprenants. La mobilité prend donc de nouvelles dimensions et présente de nouvelles possibilités.
- Le nombre de **réseaux** internationaux augmente et nous devons analyser les sortes de réseaux, ce que nous pouvons apprendre de leur expérience et savoir nous en servir pour l'internationalisation (le thème de la séance plénière).
- **La qualité** demeure un problème pour le GEES et pour tous ceux qui participent à l'internationalisation. Celle-ci n'est pas une fin en soi mais plutôt un moyen affirme M^me^ Knight. L'objectif est d'améliorer la qualité de l'enseignement supérieur. La dimension internationale ajoute-t-elle de la qualité? Comment évaluer les stratégies d'internationalisation et assurer leur qualité?
- **Les accords de commerce internationaux** permettent une plus grande mobilité dans l'enseignement, tout

comme **les marchés du travail**. Comment la mobilité facilitée par les accords commerciaux agit-elle sur l'enseignement et la recherche universitaire?

- **La collaboration avec le secteur privé** est recherchée par les universités du monde entier. C'est l'un des nombreux genres de partenaires qu'elles cherchent.
- **La régionalisation des accords commerciaux** s'accompagne de celle des réseaux d'enseignement supérieurs. Il faut nous demander si c'est une conséquence de la mondialisation ou une coïncidence. La régionalisation n'est pas seulement une question géographique, elle touche à d'autres facteurs attachés à l'internationalisation des universités.

Parlant des tendances en matière de réseaux, M^me^ Knight mentionne qu'il y a confusion sur le concept. Les réseaux existent depuis longtemps et ils ont été très efficaces pour les chercheurs en particulier. Ce qui est nouveau est qu'ils sont maintenant facilités par les techniques de communication et par des partenariats internationaux plus complexes.

Dans la discussion avec les participants, M^me^ Knight examine comment se déterminent les réseaux et ce qui fait leur succès. Elle présente les conférenciers :

Heather Munroe-Blum, vice-rectrice, Recherche et relations internationales, University of Toronto, qui représente Universitas 21
Outi Snellman, secrétaire générale, Université de l'Arctique (siège en Finlande)
Pierre Van der Donckt, secrétaire général exécutif, Organisation universitaire interaméricaine, qui représente le Collège des Amériques
Hans de Wit, vice-recteur, Affaires internationales, Université d'Amsterdam, qui représente le réseau d'universités des capitales d'Europe (UNICA)
Ebrima Sall, agent de programme, Conseil pour le développement de la recherche économique et sociale en Afrique (CODESRIA)

Outi Snellman explique que l'Université de l'Arctique s'intéresse surtout à l'apprentissage dans un milieu circumpolaire et pas nécessairement autant à l'internationalisation. Elle montre une carte de la région, où se chevauchent les cultures et qui a des préoccupations en commun, par exemple la pollution. La communication a tendance à se faire du Nord au Sud mais l'université souhaite des échanges d'idées horizontaux. Le processus de mondialisation crée des impératifs circumpolaires tels que le développement durable du Nord. Il devient donc nécessaire d'étudier des structures en éducation. Le réseau est motivé par les besoins, dit M^me^ Snellman. La création de l'université virtuelle est un processus politique et culturel qui demande des partenaires dans tous les pays de la région.

Pierre Van der Donckt dit que l'Institut de gestion et de Leadership universitaires (IGLU) est aussi né d'une nécessité, celle de former des professeurs dans les Amériques. Il a été fondé au Brésil en 1983 et depuis, ses membres ont noué des relations et se sont trouvé des buts communs.

Universitas 21, contrairement aux deux autres réseaux, n'a pas d'orientation régionale; elle groupe 16 universités à travers le monde dit **Heather Munroe-Blum**. À l'origine, le but était l'analyse comparative, surtout de la responsabilité en enseignement supérieur et du rôle des gouvernements. Ses membres ont ensuite compris que non seulement leurs établissements avaient des objectifs semblables mais qu'ils partageaient aussi des buts d'internationalisation, c.-à-d. la mobilité dans l'enseignement et le recrutement d'étudiants. Ils ont pu faciliter la mobilité des étudiants parce que les diplômes des universités sont reconnus à l'intérieur du consortium. De plus, le réseau met au point des procédés d'accréditation des travailleurs professionnels des universités pour faciliter leur mobilité. Une meilleure collaboration en recherche parmi les membres d'Universitas 21 lui assure une réserve assez importante de ressources et de connaissances qui pourraient intéresser d'autres établissements d'enseignement supérieur.

Le Réseau d'universités des capitales d'Europe (UNICA) est aussi un réseau d'établissements. À l'ère de la mondialisation, les universités se rendent compte qu'elles ont besoin d'une démarche multilatérale pour résoudre des problèmes pédagogiques et administratifs en mobilité et en collaboration internationale et non plus des relations bilatérales traditionnelles entre universités, dit **Hans de Wit**. Les universités en sont encore à l'étape du tâtonnement à ce sujet. Elles créent des réseaux d'après leurs caractéristiques : universités très anciennes, universités des capitales, etc. Elles ont besoin de devenir multinationales et en plus de trouver des activités en commun telles que la mobilité des étudiants, les membres des réseaux doivent intégrer à la base même de l'université une vision internationale.

Ebrima Sall explique que le CODESRIA, qui a son siège au Sénégal, a été établi il y a 25 ans, lorsque l'enseignement supérieur était relativement nouveau en Afrique et que la mobilité était limitée à l'intérieur des pays. Le CODESRIA a été établi comme réseau de connaissances pour réunir des gens de divers établissements, comme lieu de rencontre pour les chercheurs, où publier des rapports et interagir avec les milieux savants des autres pays. Entre autres objectifs, le conseil s'efforçait de créer une capacité car chacune des universités manquait de ressources.

Madame Knight demande aux membres de la tribune quelles difficultés leurs réseaux éprouvent. Madame Munroe-Blum insiste sur l'importance vitale de donner une cible et un objectif aux réseaux car chaque membre a de si nombreux intérêts qu'il

est impossible de tenir compte de tous. Les membres doivent viser des buts communs. À Universitas 21, il y a complémentarité. Par exemple, les établissements canadiens ont envoyé moins d'étudiants à l'étranger que leurs homologues d'Asie du Pacifique. En liant un partenariat avec les universités de là-bas, la University of Toronto a pu bénéficier de leur expérience en matière de mobilité des étudiants. De même, les partenaires ont tiré profit de l'expérience et des compétences de la University of Toronto en matière de réseaux internationaux de recherche.

Hans de Wit mentionne que pour arriver à cette cible commune des réseaux, UNICA a créé des codes et des mécanismes qui ont demandé énormément d'énergie. Aujourd'hui, on désire dépasser les questions de régie en faveur de l'action. En travaillant à l'échelle multinationale, les universités ont dû accepter plus d'étudiants de nombreux pays et beaucoup ne savent comment aborder leurs nouveaux engagements internationaux. De plus, il y a de grandes différences entre les caractéristiques et les capacités des universités des capitales d'Europe. Monsieur de Wit suggère de ne rien hâter et de former des liens avec des universités qui ont des structures et des objectifs semblables.

Un avantage pour les réseaux est l'accès à petit prix à l'information, aux compétences, aux installations, aux programmes et aux ressources (financières et humaines) dit Pierre Van der Donckt. Il y a aussi des résultats imprévus, par exemple des alliances qui débouchent sur de nouveaux projets.

Ebrima Sall met en garde contre la différenciation entre les universités d'un réseau. La fragmentation des membres peut entraver le maillage. Le coordonnateur du réseau (dans son cas, le secrétariat du CODESRIA) doit veiller à la satisfaction et à la participation des membres.

Outi Snellman dit qu'elle n'attend pas nécessairement que les membres du réseau de l'Université de l'Arctique voient l'internationalisation du même oeil mais qu'ils doivent comprendre la nécessité de travailler ensemble en vue d'un but commun. Les membres acceptent que la structure de régie de l'Université de l'Arctique puisse changer leur façon de travailler mais tous prennent bien soin de respecter l'autonomie des universités.

À ceux qui songent à lancer un réseau, M^me^ Munroe-Blum suggère d'élaborer la structure de régie et d'entreprendre en même temps des activités entre les membres. La collaboration doit s'engager dès le début pour que l'intérêt se maintienne.

Pierre Van der Donckt dit que le nouveau Collège des Amériques entreprend déjà des projets pilotes pendant qu'on règle les questions de financement et de régie.

Hans de Wit dit que dans la plupart des établissements, le maillage est une activité accessoire dans laquelle on n'investit

pas beaucoup de ressources. UNICA a fini par déménager son secrétariat de l'université fondatrice et engager un directeur général qui pouvait être plus autonome pour faire bouger le réseau. Cette structure crée davantage un sentiment d'appartenance parmi les membres. Chaque établissement doit contribuer financièrement ou la collaboration tombera à l'eau et le réseau deviendra un lieu « touristique » où l'on se réunira deux fois par année.

En Afrique, les membres manquent de ressources financières dit Ebrima Sall et par conséquent, on accepte d'autres formes de contribution.

Pendant la période de discussion, les membres de la tribune et l'auditoire discutent d'orientations des réseaux, des avantages et inconvénients d'Internet pour ce qui est de faciliter les communications entre les réseaux et de l'importance qu'il y ait des avantages réciproques pour les membres d'un réseau.

Atelier 1 : l'internationalisation des programmes d'études - la décision, la mise en oeuvre et l'évaluation

L'objectif est de donner aux participants un aperçu de la raison d'être et des stratégies d'internationalisation des programmes d'études et de mettre en relief les méthodes adoptées et les leçons tirées par divers établissements. On veut que les participants puissent commencer à élaborer une stratégie d'internationalisation de leurs propres cours ou programmes ou de façon plus générale, de facilitation des changements dans l'établissement.

Facilitateur : Mark Herringer, directeur, British Columbia Centre for International Education (BCCIE)

Conférenciers : Roger Wolff, doyen, Faculty of Business, University of Victoria

Vianne Timmons, doyenne, Faculty of Education, University of Prince Edward Island

Mark Herringer fait le tour des raisons d'être de l'internationalisation des programmes d'études et fait état des constatations du rapport du BCCIE intitulé *Preparing Graduates for the Future: International Learning Outcomes.*

Selon l'OCDE, l'internationalisation des programmes d'études demande qu'on les élabore avec une orientation internationale, visant à préparer les étudiants à évoluer (au travail et en société) dans un contexte international et multiculturel et qu'ils soient conçus autant pour les étudiants du pays que pour les étrangers. Pourquoi les établissements devraient-ils internationaliser leurs programmes d'études? Parmi les meilleures raisons, il y a l'interdépendance accrue dans le

monde; le réaménagement des relations internationales et de nouvelles définitions de la sécurité mondiale; l'évolution démographique marquée au Canada et dans d'autres pays occidentaux à cause du profil différent de l'immigration et l'usage répandu des nouvelles techniques de communication.

Le rapport du BCCIE parle de cinq « résultats d'apprentissage » de base qui peuvent servir à guider les initiatives des établissements pour internationaliser les programmes d'études. Ce sont :

- adapter la langue et l'étiquette des affaires aux besoins des clients étrangers;
- acquérir des connaissances de base dans une ou plusieurs autres langues;
- développer une optique du Canada et du monde;
- acquérir une compétence interculturelle et
- faire preuve de capacité d'adaptation et de ressort psychologique.

Le rapport expose aussi plusieurs stratégies qui aident les étudiants à arriver à ces résultats. Ce sont :

- intégrer une dimension internationale dans tout le programme d'études;
- internationaliser la formation générale;
- user d'une méthode interdisciplinaire;
- insister sur l'apprentissage expérientiel et actif;
- intégrer ou coordonner des activités internationales;
- veiller au perfectionnement des professeurs et
- attirer l'appui des administrateurs.

Roger Wolff donne un aperçu des aspects internationaux du programme d'administration des affaires de la UVic. La faculté, qui s'intéresse principalement à la région Asie, a une forte orientation internationale qui se reflète dans le contenu des programmes, chez les professeurs et les étudiants et dans les travaux de cours. Les principaux éléments qui soutiennent l'internationalisation sont le solide programme de base, l'importance accordée aux étudiants étrangers, le recrutement et le perfectionnement sélectif des professeurs, des partenariats d'échange et la structure travail-études du programme.

Les trois principaux programmes de la faculté sont le B.Com, la MBA et la MBA pour gens d'affaires. Le B.Com a trois concentrations : commerce international, entrepreneuriat et gestion d'hôtellerie et de restauration. Tous les étudiants au B.Com doivent faire une période de travail dans le cadre de leur programme. Il est possible que ce soit à l'étranger. Ils peuvent aussi passer un semestre dans une école de commerce étrangère. Les universités participantes sont en Asie, en Europe et en Amérique centrale. Le Baccalauréat de

commerce international est un autre élément important et permet à un nombre substantiel d'étudiants étrangers d'acquérir un B.Com. Le programme de MBA a aussi une forte orientation internationale et comprend des échanges avec l'étranger, des programmes extraterritoriaux et des stages de travail à l'étranger. La faculté d'administration des affaires a beaucoup fait pour internationaliser ses programmes. Voici ce qu'elle a accompli entre 1996 et 1998.

- le nombre de partenaires d'échange est passé de 18 à 24;
- le nombre d'étudiants étrangers au programme de B.Com est passé de 60 à 110;
- le nombre d'étudiants de la UVic participant aux programmes d'échange est passé de 50 à 85;
- le nombre d'étudiants invités est passé de 25 à 65 et
- la proportion de professeurs qui ont acquis une orientation internationale est maintenant de 60 pour cent.

Vianne Timmons explique le baccalauréat en éducation avec spécialisation en éducation internationale de la University of Prince Edward Island. L'objectif du programme est de préparer des enseignants à des carrières en milieu étranger, soit comme titulaires de classe ou comme professeurs d'anglais langue seconde et de donner aux futurs enseignants une perspective internationale. Le programme de deux ans avec spécialisation en éducation internationale consiste en un cours obligatoire et quatre cours à option. Tous les étudiants doivent suivre un cours d'introduction en éducation internationale. Ceux qui choisissent la spécialisation suivent quatre autres cours (culture et société en éducation, développement international, principes de l'anglais langue seconde (ALS) et enseignement de l'anglais langue seconde). Ils doivent aussi s'exercer à enseigner en milieu étranger.

La révision des programmes d'études comporte plusieurs activités majeures :

- intégrer une dimension internationale dans le programme d'études du B.Éd.;
- améliorer l'infrastructure du Centre d'éducation internationale et favoriser les occasions d'emploi dans l'enseignement à l'étranger;
- insister sur l'importance du perfectionnement des professeurs;
- utiliser de multiples stratégies et inscrire l'initiative dans la stratégie globale de l'université;
- utiliser efficacement les relations publiques en créant du matériel de promotion, en célébrant les réussites et en entretenant des contacts.

Atelier 2 : Les défis de l'exportation - maximiser le profit et

éviter les pièges

L'atelier devait donner aux participants une vue d'ensemble des différents genres d'activités axées sur l'exportation, expliquer les démarches d'établissements australiens et canadiens et les leçons qu'ils ont tirées et renseigner sur les moyens par lesquels les ressources gouvernementales peuvent faciliter les initiatives d'exportations des universités. Nous voulions que les participants puissent commencer à mettre au point une stratégie interne profitable afin de tirer parti des occasions d'exportation.

Facilitateur : Denis Leclaire, directeur, activités internationales, Saint Mary's University

Conférenciers : **Tony Adams**, directeur, programmes internationaux, Macquarie University, (Australie)

Les Arany, conseiller principal et chef d'équipe, secteur des services et grands projets, Industrie Canada

Louise Patoine, coordonnatrice des projets de coopération internationale et agent de liaison internationale, Télé-université

Lorne Jaques, directeur, International Development, et directeur exécutif par intérim, International Centre, University of Calgary

Merlin Brinkerhoff, directeur par intérim des relations internationales, International Centre, University of Calgary

Michael Larsen, doyen des arts, Saint Mary's University

Denis Leclaire fait un bref survol pour discussion ultérieure des principales questions qui entrent en jeu lorsqu'on veut créer une stratégie d'exportation : les avantages pour l'enseignement et les profits financiers, l'assurance de la qualité, la préparation du produit et les limites financières.

Tony Adams commence par parler de l'insistance croissante en Australie sur le recrutement des étudiants et l'exportation des programmes d'études et de formation postsecondaire. En 1987, lors de la déréglementation des droits payés par les étudiants étrangers, les universités australiennes ont commencé à élaborer des programmes visant des pays clés comme la Malaisie, Singapour et Hong-Kong. De cinq qu'ils étaient au début, ils sont passés à 493 en 1996. En 1997, les études venaient au sixième rang parmi les produits d'exportation et rapportaient deux milliards de dollars chaque année. Monsieur Adams donne ensuite un aperçu des divers modèles d'exportation : programmes de jumelages, formation à distance, programmes franchisés, programmes dirigés, campus extraterritoriaux et programmes conjoints. Les programmes de jumelages sont les plus courants dans les universités

australiennes et le principal problème est la viabilité, surtout aux cycles avancés. Les programmes franchisés, qui permettent de profiter de réussites passées et la création de campus extraterritoriaux deviennent de plus en plus populaires en Australie. Beaucoup d'exemples faisaient mention du Royal Melbourne Institute of Technology, la principale destination d'étudiants étrangers en Australie.

Louise Patoine parle de l'accord de jumelage de la Télé-université avec le Centre romand d'enseignement à distance (CRED) pour offrir des programmes menant à un baccalauréat et un certificat en communication. La Télé-université est responsable du contenu des cours et des conditions; de l'inscription des étudiants; des critères d'engagement et de formation des professeurs et de la délivrance des diplômes. Le CRED s'occupe de la promotion du programme, du recrutement des étudiants et professeurs et de la liaison, de la distribution des documents et de l'administration des examens. On a principalement tiré les leçons suivantes : tenir compte de la clientèle étrangère et du contenu local dans l'élaboration des cours; être particulièrement sensible aux impératifs interculturels lorsque Internet est le mécanisme de prestation et créer des modules pour les contenus de cours afin de maximiser la souplesse.

Lorne Jaques et Merlin Brinkerhoff parlent de l'évolution du projet d'accord de jumelage de la University of Calgary avec le Nilai College de Malaisie dans les domaines de la gestion, de l'informatique et de l'ingénierie. Selon les modalités proposées, les étudiants de Nilai suivraient un ensemble de cours à la University of Calgary, prendraient part à des stages, seraient dispensés de l'examen TOEFL et suivraient à la place un cours d'anglais à unités au Nilai College, recevraient des services améliorés et paieraient des droits plus élevés. L'accord est actuellement en chantier, à cause de la grippe asiatique et du rapatriement d'étudiants malais et parce que Nilai a demandé qu'on augmente la prestation de programmes sur place. De l'avis des présentateurs, des avantages de donner suite à l'accord sont les possibilités de mobilité et de recherche pour les professeurs, les effets positifs sur le programme d'internationalisation de l'université ainsi que les contacts commerciaux et les possibilités d'un effet de levier dans le secteur privé de Calgary. Cependant, les principales difficultés sont les limites financières et le rendement inférieur à ce qui était prévu sur l'investissement; les relations avec l'association des professeurs de l'université et les tensions causées par la différence entre les niveaux de service offerts aux différentes catégories d'étudiants étrangers.

Michael Larsen de la Saint Mary's University parle du programme de services extérieurs de son université en Gambie qui aide à combler des besoins de ressources humaines et d'études supérieures dans un pays qui n'a pas d'université. En cinq ans, quelque 250 Gambiens deviendront titulaires d'un baccalauréat ès arts en bonne et due forme de Saint Mary's. C'est une initiative de coopération, financée par le

gouvernement de Gambie; les services de coordination en Gambie sont assurés par la Nova Scotia-Gambia Association, le contenu des programmes et les services administratifs sont fournis par Saint Mary's et trois établissements gambiens sont représentés au comité de gestion et fournissent des salles de cours, du personnel et d'autres ressources. On a tiré d'importantes leçons de l'expérience, dont la nécessité de faire preuve de souplesse, surtout face aux lacunes des moyens techniques; la nécessité de donner un stage au personnel canadien avant le départ, la réelle rentabilité du programme qui rend les études plus accessibles et sa transférabilité probable à d'autres pays en développement ainsi que son importante contribution aux initiatives d'internationalisation des campus gambiens et canadiens.

Les Arany d'Industrie Canada a donné un aperçu des ressources gouvernementales accessibles aux établissements d'enseignement qui cherchent à exporter leur formation et leurs services. Une ressource importante sur DOC et en ligne est Export Source qui réunit toutes les ressources à la disposition des exportateurs en 12 modules. Les modules comprennent un diagnostic de la préparation à l'exportation; l'analyse de l'acquisition de compétences; l'élaboration d'un plan d'affaires et d'exportation; l'étude du marché; la création d'un plan de commercialisation et l'obtention du financement.

Atelier 3 : Comment recruter et accueillir des étudiants étrangers dans les règles de l'art

Les objectifs sont ici de débattre les entraves à l'efficacité du recrutement que posent les méthodes d'admission des universités; exposer les résultats d'une étude australienne sur le recrutement d'étudiants étrangers; donner aux participants l'occasion d'évaluer les principes et méthodes des universités canadiennes et présenter les principales constatations d'une étude menée par l'AUCC, l'ACDEA et l'ARUCC sur les méthodes de recrutement et d'admission au Canada. Étant donné que le BCEI effectuait une étude sur des questions d'immigration et en débattra à son congrès annuel qui suivra la conférence internationale de l'AUCC, le dernier sujet n'est pas débattu en profondeur ici.

Facilitateur : **Fraser Taylor**, directeur, Centre for Development Research and Training, Carleton University

Conférenciers : **Alison Doorbar**, directrice de Jay Walter Thompson International en Australie

Rodney Briggs, président, Réseau des centres d'éducation canadiens

Peter Ricketts, doyen des études supérieures, Dalhousie University et président, Association canadienne des doyens des

études avancées (ACDEA)

Alison Doorbar, directrice de Jay Walter Thompson International évoque des questions liées à l'admission aux universités australiennes. Elle présente les principales constatations d'une grande étude sur les facteurs qui influencent la décision des Asiatiques d'aller étudier à l'étranger, fait un bref portrait du marché australien après la crise monétaire d'Asie et parle des politiques de recrutement et d'admission des universités australiennes.

Selon elle, la principale raison pour laquelle les étudiants vont à l'étranger est d'augmenter leurs chances d'avoir une meilleure carrière. Ils choisissent donc un établissement étranger selon sa qualité et sa capacité de les aider à enrichir leur expérience. Les étudiants choisissent d'abord un pays, ensuite l'établissement, ensuite le programme d'études. Les pays les plus recherchés sont les États-Unis, la Grande-Bretagne, l'Australie et le Canada (15 pour cent). Les répondants, appelés à donner un rang aux normes de l'enseignement des établissements étrangers, ont donné la préférence aux États-Unis et à la Grande-Bretagne. Le Canada s'est classé cinquième après l'Australie et l'Allemagne.

Quelques leçons tirées de l'étude australienne :

- l'importance de promouvoir le pays;
- la nécessité d'atteindre de très jeunes étudiants éventuels;
- la nécessité de nommer les cours avec précision et clairement (p. ex. administration des affaires ou commerce);
- la nécessité de comprendre l'importance des facteurs qui influencent la décision de l'étudiant;
- faire participer les anciens étudiants à la promotion car le bouche à oreille est très important pour les étudiants et
- annoncer dans les journaux que peuvent lire les étudiants.

À cause de la crise monétaire en Asie, l'Australie a perdu un pour cent d'étudiants étrangers en 1997-1998. En 1997, ses universités ont recueilli 827 millions de dollars en droits de scolarité et reçu 151 464 étudiants étrangers. La majorité venaient de Malaisie, de Singapour, de Hong-Kong et d'Indonésie. Ils étaient 70 pour cent au premier cycle et 26 pour cent aux cycles avancés.

Les politiques de recrutement des universités australiennes varient beaucoup suivant la taille de l'établissement, sa structure, sa volonté d'accueillir des étrangers et le financement accordé. Les tendances évoluent pour s'adapter à un marché toujours mouvant. Par exemple, on essaie de moins compter sur des agents; on favorise davantage l'inscription directe; on développe des produits existants et en crée de nouveaux ainsi

que des mécanismes de prestation novateurs; on accorde plus d'équivalences, on comprend mieux les besoins des clients; on utilise le réseau d'anciens étudiants pour faciliter le bouche à oreille; on met au point des processus d'admission en ligne et l'on confie la fonction d'admission aux agents; on réduit les conditions d'admission et on fusionne les fonctions de recrutement et d'admission.

Rodney Briggs, président du Réseau de centres d'éducation canadiens, parle de certaines difficultés du recrutement d'étudiants étrangers au Canada. L'un des obstacles est la perception dans beaucoup d'universités canadiennes qu'en les acceptant, elles leur accordent une faveur : le système est exclusif et plus d'étudiants ont besoin de l'université (et continueront donc d'essayer d'y entrer) que les universités n'ont besoin d'étudiants. Il demande que plus d'universités adoptent une démarche promotionnelle, qui rationalisera l'admission, montrera que l'étudiant est le bienvenu et sera soutenu.

Les étudiants qui s'adressent aux CEC disent que le délai de réponse des universités canadiennes est trop long. Ils veulent une réponse et une information rapide et plus de souplesse dans la reconnaissance des titres d'études.

Pour accélérer le délai de réponse, Rodney Briggs suggère que les universités se fixent des normes. Il devrait y avoir un délai minimum, une documentation conviviale pour les étudiants étrangers et l'université devrait être capable d'accorder des équivalences.

Pour renseigner plus vite et plus abondamment, il suggère que les universités consacrent des ressources à l'admission : un agent désigné pour l'admission des étrangers, du matériel et des techniques spécialisées.

Il pense aussi que les universités pourraient réexaminer leur procédure habituelle. La plupart traitent les étudiants étrangers comme les Canadiens. Pour la commodité des étrangers, elles pourraient par exemple allonger les délais, augmenter le nombre de points d'entrée et accepter plus facilement les titres d'études d'autres pays.

Il y a aussi le problème des tests de langue (qui peuvent exclure les meilleurs étudiants), la certification des documents et l'acceptation conditionnelle. L'université canadienne doit revoir ses objectifs de procédure en pensant à l'étudiant étranger.

Fraser Taylor et Peter Ricketts présentent les premières constatations d'une étude commandée par l'AUCC, l'Association canadienne des doyens des études avancées et l'Association des registraires des universités et collèges du Canada sur les méthodes d'admission des universités.

Selon l'étude, le rendement des universités dépend de leur

politique et de leurs procédures, et des moyens et ressources attachés au recrutement et à l'admission d'étudiants étrangers.

Celles dont les pratiques sont les meilleures ont les caractéristiques suivantes :

- Elles ont une politique interne stratégique à laquelle correspondent les méthodes et les ressources.
- Elle créent activement de nouveaux marchés et affectent des ressources et le personnel nécessaire.
- La documentation est adaptée à chaque marché étranger.
- Elles ont une procédure d'administration distincte ou prioritaire et un personnel formé et multilingue qui répond aux demandes de renseignements et de services et aux préoccupations.

Pour fournir un service rapide et pertinent aux étudiants étrangers, l'université

- a des documents d'admission adaptés à la clientèle;
- des droits et un financement en fonction du groupe ciblé;
- des programmes à l'arrivée et des programmes d'orientation sur place;
- un service de soutien organisé et intégré aux services de recrutement et d'admission (guichet unique);
- des conditions de logement spéciales;
- des groupes de soutien sur place, des sondages spéciaux au départ et des contacts avec les anciens étudiants;
- juge la présence des étrangers bonne pour l'université.

La connaissance de l'anglais ou du français fait également problème. L'étude a montré que les universités pourraient faire davantage de formation en langues pour aider les étrangers à réussir. Par exemple, l'université pourrait montrer plus de flexibilité au chapitre de la note minimum et pourrait intégrer la formation en langues dans le programme.

Atelier 4 : Ce qu'il est essentiel de savoir sur le marché des IFI

Voici un rapport sur une séance interactive mettant en contact des conférenciers et des membres de l'auditoire.

Facilitatrice : Karen McBride, Directrice, Relations internationales, Association des universités et collèges du Canada

Conférenciers : D.C. Amerasinghe, Directeur, Bureau de

l'Amérique du Nord de la Banque asiatique de développement; **George Shannon**, Conseiller principal du directeur exécutif canadien, Banque interaméricaine de développement; **Nick Norcott**, Directeur, Programme des institutions d'éducation, Agence canadienne de développement international et ancien administrateur canadien à la Banque de développement des Caraïbes; **Alan Robertson**, Groupe conseil ARA; **Monica Gruder-Drake**, MGDrake Consulting et conseillère spéciale pour le Canada à la Banque mondiale

Étant donné la nature de la séance et le degré de participation de l'auditoire, il nous est impossible d'établir un rapport complet. Nous nous contenterons de notes sur quelques points abordés à l'atelier.

Monica Gruder-Drake a donné de l'information de base sur les IFI et précisé qu'elles fonctionnent différemment des agences de développement telles que l'ACDI. Elle a recommandé à ceux que les contrats des IFI intéressent de visiter leurs sites Web où ils trouveront de l'information sur :

- les stratégies d'aide aux pays;
- les documents d'identification des projets;
- des rapports mensuels des activités et
- des documents d'appréciation des projets.

D.C. Amerasinghe a fait un bref exposé sur les tendances actuelles en Asie, précisant que les pays de la région ont des caractéristiques très différentes. S'il y a eu une croissance économique massive en Asie du Sud-Est, elle est moins marquée en Asie du Sud. Certaines économies en transition comme celle de la Chine demandent moins de prêts que des pays affectés par la crise monétaire.

Monsieur Amerasinghe a mentionné que si les IFI préfèrent en général des structures macro-économiques globales et ont tendance à imposer l'austérité et des compressions des programmes sociaux, la BAsD met davantage l'accent sur un programme social. Elle veut aider les gouvernements asiatiques à procéder aux réformes sociales que les IFI ne peuvent soutenir. La majorité des fonds de la BAsD sont canalisés dans le renforcement de l'infrastructure sociale, notamment de l'éducation. Exemples : les 400 millions pour la refonte de l'éducation en Thaïlande qui incluait l'enseignement de troisième cycle et la formulation d'une politique de l'agriculture communautaire en Indonésie.

George Shannon, de la Banque interaméricaine de développement a parlé du plan d'action du Sommet des Amériques dont les buts sont les suivants :

- augmenter le financement global de 6,6 milliards de dollars US à huit milliards d'ici l'an 2000;
- augmenter le financement du secteur social de 40 pour

cent d'ici l'an 2000 et
- doubler le financement de l'éducation d'ici l'an 2000.

Si les priorités des IFI sont fixées par les gouvernements, celles de la BID sont choisies par une commission indépendante. Cependant, les gouvernements faisant face à des pressions économiques, la BID est sensible aux réalités.

Les universités canadiennes et les IFI

Créneaux possibles
Les conférenciers ont laissé entendre que si les universités veulent travailler davantage avec les IFI, elles devront élargir leurs horizons. Par exemple, elles pourraient contribuer substantiellement aux réformes du secteur public en formant des fonctionnaires.

Comment les banques voient-elles les universités?

Les universités sont généralement considérées comme des centres d'excellence. Les banques sont d'accord sur ce point. Elles recherchent l'aide des universités à cause de leurs connaissances et de leur capacité d'en créer de nouvelles. Les services des universités leur semblent moins coûteux que ceux du secteur privé et ceux des Canadiens sont généralement moins coûteux que ceux des universités américaines par exemple. Souvent, les soumissions des universités ne connaissent pas grand succès; il est comparativement plus difficile pour elles d'arriver aux listes de présélection des banques. Comparativement, l'expérience des entreprises privées inclut souvent la capacité de travailler rapidement et celle de concevoir et de développer un appareil pour la vie et le travail à l'étranger.

La Banque mondiale inclut dans ses interventions la formation et la recherche économique et les universités devraient essayer d'avoir meilleur accès à ces débouchés. Cependant, la recherche est surtout interne et les universités devraient communiquer avec l'agent local de la BM dans un pays qui les intéresse pour savoir s'il y a des occasions de ce côté.

Le Fonds fiduciaire des consultants canadiens, alimenté par la Direction générale des programmes multilatéraux de l'ACDI, dispose d'une liste dont la BM se sert pour les affectations d'aide technique de courte durée.

Les universités doivent préciser très exactement en quoi elles sont distinctes d'autres clients éventuels et construire leur stratégie de mise en marché sur cette spécificité.

On voit souvent une conjugaison exceptionnelle de compétences lorsque des universités et des entreprises privées

s'associent et présentent une proposition conjointe.

Le coût de présentation d'une proposition

Les conférenciers estimaient qu'il en coûte au moins 50 000 $ pour soumettre une proposition à une banque de développement. L'élaboration du projet demande généralement beaucoup de soins et il faut en particulier être disposé à prendre des risques. Il faut de longues heures et un moral solide. D'habitude, il faut soumettre trois propositions pour en faire accepter une. Les détails sont importants. Il faut convaincre les banques qu'il n'y a pas meilleur que soi au monde pour mener le projet à bien.

Conseils pour l'élaboration du projet :

- rechercher dans le Web la liste de tous les projets déjà approuvés par les banques dans les pays et (ou) les disciplines qui vous intéressent;
- nouer et entretenir de bons contacts dans le pays visé, surtout par des rencontres personnelles avec des fonctionnaires car ils sont en fin de compte les clients que les banques aident;
- établir un plan d'affaires très pointu, un plan d'entrée sur les marchés et concevoir chaque projet à l'intérieur du plan;
- définir clairement les compétences proposées;
- faire une description matricielle détaillée de qui fait quoi dans tous les établissements qui participeraient au projet;
- participer à des ateliers organisés par les banques;
- savoir exactement ce que sont les IFI et les banques et comment elles fonctionnent;
- acheter l'annuaire téléphonique de la banque. Celui de la BM coûte 20 $ et
- ne jamais demander de renseignements généraux au personnel de la banque.

Atelier 5 : L'assurance de la qualité - des moyens de garder l'internationalisation sur la bonne voie

L'atelier doit renseigner sur des méthodes d'assurance de la qualité et ménager des discussions en petits groupes afin que les participants puissent évaluer les forces et les faiblesses de l'assurance de la qualité en internationalisation dans leur université.

Facilitateur : Asit Sarkar, directeur, University of Saskatchewan International

Conférenciers : Jim Shute, directeur, Development Centre for International Programs, University of Guelph

Jane Knight, directrice, Affaires internationales, Ryerson Polytechnic University

Hans de Wit, vice-président, Affaires internationales, Université d'Amsterdam

Avant d'entamer la discussion, Asit Sarkar définit le concept de l'internationalisation :

« *l'intégration d'une dimension internationale dans l'enseignement et l'apprentissage, la recherche et le service à la collectivité de l'université* », une dimension internationale signifiant « *une optique, une activité et un service qui introduisent ou intègrent une valeur internationale, interculturelle et mondiale dans les principales fonctions d'un établissement* ».

L'internationalisation peut comprendre divers éléments tels que les séjours travail-études à l'étranger, les programmes d'études, les échanges et voyages de professeurs, les projets de développement international, la recherche, les programmes de formation internationaux ou des accords internationaux entre établissements.

La démarche d'internationalisation peut reposer sur des **activités** (p. ex. innovation dans les programmes d'études, échanges d'étudiants, projets de développement international), des **procédés** (élément central de la mission de l'établissement), des **compétences** (sensibiliser et ouvrir au monde), et une **culture d'organisation** (qui attache de la valeur au savoir international et aux échanges culturels et autres).

On donne divers exemples d'**activités internationales** (les possibilités d'études à l'étranger dans le programme du premier cycle, les périodes de travail à l'étranger pour étudiants canadiens, la formation de travailleurs professionnels étrangers) ainsi que **l'engagement de l'établissement** (intégration dans le mandat et le plan stratégique, reconnaissance de l'activité internationale des professeurs, soutien et encouragement aux études à l'étranger).

Jane Knight rappelle que le concept de qualité est très difficile à définir car il est complexe et subjectif, multidimensionnel (elle peut signifier l'efficacité, l'équité ou la perfection et la continuité ou encore la rentabilité); la qualité évolue avec le temps, elle peut être mesurée de façon quantitative ou qualitative et elle est ancrée dans les valeurs, les cultures et les traditions qui peuvent être différentes selon les individus, les établissements et les pays.

L'étude de la qualité de l'enseignement supérieur a pris plus d'importance à cause de divers facteurs comme l'expansion et la rationalisation des systèmes d'enseignement supérieur, l'obligation de rendre compte des dépenses publiques, l'influence du marché et de la recherche de résultats et la plus grande mobilité internationale des étudiants, des enseignants et des chercheurs.

De fait, il y a un vif débat sur la notion de qualité, qui peut être perçue comme absolue ou relative et l'on peut mettre l'accent sur la responsabilité ou l'amélioration. On peut aussi viser divers objectifs et il faut s'entendre sur ce que l'on veut atteindre ou réviser.

Jane Knight offre une définition ad hoc du concept de qualité. On devrait l'évaluer *« selon les fins et objectifs définis par l'établissement »*. Selon la définition, la qualité *« est démontrée par la réalisation des objectifs déclarés »*.

Il y a deux manières de vérifier la qualité de la dimension internationale : créer un instrument d'examen de la qualité pour évaluer l'internationalisation ou intégrer la dimension internationale dans l'évaluation de la qualité lors de remises en question ou de vérification des programmes.

Le reste de l'exposé porte sur la première méthode et on donne des exemples d'instruments d'examen de la qualité. Ils peuvent être génériques (mesures d'agrément, normes ISO, gestion de la qualité totale) ou particuliers à la dimension internationale (normes du Commonwealth Higher Education Management Services (CHEMS), Internationalization Quality Review Process (IQRP), Codes de pratique mis au point par divers organismes tels que le BCEI ou le UK Higher Education Council, normes de la Global Alliance for Transnational Education). Les deux conférenciers suivants choisissent pour leur exposé deux de ces instruments, l'IQRP et les normes du CHEMS.

En s'appuyant sur un document rédigé avec Jane Knight, Hans de Wit définit l'IQRP comme *« un processus par lequel un établissement d'enseignement évalue et améliore la qualité de sa démarche d'internationalisation selon ses buts et objectifs par un exercice d'auto-évaluation et un examen par des pairs de l'extérieur »*.

Il passe ensuite aux objectifs de l'IQRP à l'échelle du système (p. ex. faire mieux comprendre la nécessité de l'évaluation et de l'assurance de la qualité de l'internationalisation de l'enseignement supérieur) et à l'échelle de l'établissement (p. ex. contribuer à la réalisation des buts et objectifs d'internationalisation de l'établissement) à ses grands principes (guidés par la mission et les buts de l'établissement, fondés sur l'auto-évaluation et l'examen par les pairs, sans comparaison entre les établissements...), sur les fins de l'auto-évaluation et de l'examen par les pairs et sur les principales catégories

d'IQRP (régie et systèmes gestionnels, programmes d'enseignement, recherche et collaboration savante, relations extérieures et services, étudiants, professeurs et personnel). Il termine par les étapes de la mise en oeuvre de l'IQRP, à partir de la détermination du rôle et de la structure de l'équipe d'auto-évaluation, jusqu'à la mise en oeuvre de recommandations.

L'analyse comparative du CHEMS a été créée à l'échelle du Commonwealth et utilise les techniques d'assurance de la qualité de l'organisation dont se sert l'industrie. Depuis trois ans, le processus a contribué à l'examen de divers éléments de la gestion universitaire. En 1998, l'internationalisation était l'un des quatre thèmes, les autres étant les installations, les services de bibliothèque et l'administration des étudiants.

Jim Shute décrit les diverses étapes du processus, à partir des décisions que le groupe d'analyse prend sur les thèmes de l'année jusqu'aux questions des évaluateurs qui guident l'auto-analyse de l'établissement. Il y a aussi un rapport aux membres du CHEMS dans lequel on décrit des modèles de méthodes éprouvées.

Le CHEMS utilise une liste de contrôle en cinq points, qui sont *politique, mission et stratégie, programmes et travaux internationaux, étudiants étrangers, structure et fonction de gestion et évaluation et impact*. Chaque rubrique comprend des questions précises et il y en a en tout 26. Chaque question est notée sur une échelle d'un à cinq, ce qui permet de classer les résultats et de dresser un sommaire des bonnes méthodes.

Participants et conférenciers discutent de l'utilisation qui est faite de l'IQRP et comment d'autres cultures l'adaptent. La plupart des établissements représentés à l'atelier n'ont pas de processus d'évaluation de la qualité de leur stratégie d'internationalisation.

Atelier 6 : La communication au service de l'internationalisation

Les objectifs sont d'examiner les messages qui peuvent efficacement motiver les départements et les individus à donner un caractère international à leurs activités et à donner aux participants des exemples de médias traditionnels et non traditionnels qui sont utilisés dans les stratégies de communication. En petits groupes et par des exposés, les participants ont réfléchi aux stratégies de communication sur l'internationalisation de leurs établissements.

Facilitatrice : Jennifer Goldstone, coordonnatrice des communication, Relations internationales, AUCC

Conférenciers : Salima Bandali, agent de communication, University of Alberta International

Frederick Francis, directeur adjoint, Bureau international de l'Université Concordia

Fernando Leon Garcia, doyen et vice-recteur, enseignement, CETYS Mexique

Jennifer Goldstone commence par décrire les nombreux moyens par lesquels les universités démontrent qu'elles acquièrent un caractère de plus en plus international. Elle rappelle qu'une communication soutenue à tous les niveaux, à l'interne et avec l'extérieur, compte beaucoup pour faire avancer le processus. Il n'est pas nécessaire d'être un spécialiste des communications pour autant. La tribune comprend donc des représentants des diverses parties de l'université au Canada et au Mexique qui cherchent tous à faire progresser l'internationalisation.

Madame Goldstone donne un aperçu des initiatives de communication de l'AUCC pour l'internationalisation : serveur de listes, site Web, publications comme UniMonde, conférences, ateliers, etc. Les messages s'adressent aux établissements membres afin de les aider dans leurs initiatives internationales et aux médias, aux gouvernements et au milieu diplomatique pour les sensibiliser à l'internationalisation des universités. Elle décrit les messages et les véhicules utilisés.

Il demeure difficile de convaincre les médias de s'intéresser aux activités internationales reliées à l'AUCC et à ses membres. Cependant, elle-même et ensuite d'autres assistants ont donné de bons exemples de la participation des médias à quelques projets universitaires.

Salima Bandali explique comment University of Alberta International avait été mis sur pied pour seconder l'internationalisation de l'université. Elle décrit le rôle des communications dans le processus et comment les messages invitent à la participation. Elle énumère les éléments que l'université considère faire partie de l'internationalisation :

- présence d'étudiants étrangers
- occasion d'études à l'étranger
- programmes d'éducation à la compréhension mondiale
- participation d'anciens étudiants étrangers
- recherche concertée avec l'industrie et le gouvernement
- programme d'études pertinent et actuel
- programmes de développement international

Madame Bandali explique que son université s'internationalise pour préparer les étudiants à vivre dans un monde interdépendant et pour enrichir l'enseignement et la recherche par des initiatives internationales. Dans son rôle d'agent de communication, elle appelle la collectivité du campus à voir

d'un même oeil les initiatives internationales de l'université, assure la liaison avec divers bureaux pour que les messages soient uniformes et cohérents et invite le personnel et les étudiants à participer activement aux activités internationales. Les communications sont orientées par un comité consultatif. Le personnel organise des manifestations et donne des prix en reconnaissance des réalisations internationales, produit des publications, tient un site Web et un courrier électronique et se concerte avec les médias internes tels que le journal du campus, les communications aux anciens étudiants, etc.

Madame Bandali souligne l'importance d'évaluer les communications et donne des exemples de méthodes qualitatives telles que les entrevues et les groupes de discussion et quantitatives, c.-à-d. les enquêtes.

Frederick Francis parle de l'importance de l'internationalisation à l'Université Concordia. Il dit comment les services internationaux des universités québécoises se réorganisent pour soutenir l'internationalisation. Le courrier électronique et les sites Web ont beaucoup facilité la communication de son bureau avec les gens du campus, avec des établissements partenaires comme le CETYS et avec d'autres universités du Canada et ils ont ainsi accéléré l'internationalisation de Concordia. Il juge important de distinguer entre les genres de communications : interne, extérieure et avec les partenaires, et d'évaluer le degré de réussite de l'université dans ses communications.

D'autres formes de communications telles que les vidéos, les téléconférences et les DOC ont permis de mieux partager les connaissances mais il ne faut pas oublier l'importance des contacts personnels et du bouche à oreille pour orienter les impressions des gens et amener une collaboration subséquente avec une université.

Le soutien de l'internationalisation à un échelon élevé de la hiérarchie est vital pour la réussite de toute initiative de communication. Monsieur Francis explique comment son bureau collabore avec les services d'enseignement pour élaborer le profil de l'activité internationale. L'échange d'information fait avancer le processus d'internationalisation. Comme M^{me} Bandali, M. Francis juge essentiel à l'internationalisation les échanges d'étudiants, la présence d'étudiants étrangers, l'expérience et les travaux de recherche de professeurs dans d'autres pays et les projets de coopération internationale.

Fernando Leon Garcia dit que au CETYS, un réseau d'universités mexicaines, on cherche à faire considérer l'internationalisation comme l'une des activités principales, liées à la planification interne et faisant appel à beaucoup d'intervenants et de niveaux dans le système universitaire. Le CETYS est un petit système privé qui groupe trois campus, à Mexicali, à Tijuana et à Ensenada. Il insiste sur « l'humanisme

et les valeurs, l'esprit d'entrepreneuriat, la culture informationnelle et l'utilisation de techniques modernes, la connaissance de l'anglais, le partenariat avec les affaires et l'industrie, l'internationalisation et l'amélioration permanente ».

Monsieur Garcia décrit la structure de soutien de l'internationalisation de CETYS et l'appui à un niveau élevé. On met en oeuvre des moyens de récompenser la participation sur le front international et de lui donner une grande visibilité. Le partenariat avec des réseaux régionaux et des universités d'autres pays, par exemple Concordia, est essentiel pour l'internationalisation. Il a fallu du temps pour passer de la discussion du concept à l'action mais il y a maintenant plusieurs jumelages.

En conclusion, M. Garcia propose une communication en cinq points : désigner (ce qui doit être fait); informer (les professeurs et les étudiants sur la manière de participer); intéresser (stimuler l'intérêt pour l'internationalisation); faire participer (étudiants et professeurs) et investir (les ressources qui permettront l'internationalisation).

En petits groupes, les participants ont parlé des stratégies de communication pour l'internationalisation (ou de leur absence), quels médias et méthodes on utilise, ce qu'ils apprennent de leur communications à ce sujet et comment ils peuvent évaluer leur efficacité.

Atelier sur la mise en oeuvre de la Gestion axée sur les résultats

L'ACDI et ses partenaires, dont les universités, ont adopté une méthode « axée sur les résultats » pour la gestion de projets depuis quelques années. C'était en partie pour mieux rendre des comptes aux contribuables et comme élément de saines pratiques d'administration des projets. L'atelier est organisé pour donner aux participants l'occasion d'apprendre comment la G.A.R. peut être appliquée à la réalisation d'un projet de coopération internationale. **Susan Winch**, gestionnaire du Programme de partenariats de l'AUCC, anime la séance. **Jennifer Goldstone**, coordonnatrice des communications aux relations internationales de l'AUCC, donne quelques conseils sur la façon de communiquer les résultats des projets aux campus, aux médias, au gouvernement, aux parlementaires et au milieu diplomatique.

Étant donné le côté pratique et interactif de l'atelier, nous vous conseillons de consulter des ressources sur la G.A.R. plutôt que d'essayer de rendre compte de la séance. Madame Winch et son personnel ont préparé de l'information sur l'utilisation de la G.A.R. dans une publication intitulée *Guide de gestion des projets : PUCD Volet 2*. Quoique les renseignements s'adressent aux directeurs des projets des Partenariats universitaires en coopération et développement, Volet 2, les

notes pratiques sont pertinentes pour toute personne qui veut utiliser la méthode.

L'ACDI a également produit un DOC sur la G.A.R. Nous n'avons pas encore les détails sur sa distribution mais vous pouvez communiquer avec Jennifer Goldstone à <jgoldsto@aucc.ca>. Elle se fera aussi un plaisir de vous envoyer le texte de son exposé sur la communication des résultats.

Séance plénière de clôture - L'enseignement supérieur dans les pays en développement, du point de vue des praticiens de la Banque mondiale

La séance plénière est consacrée aux initiatives de la Banque mondiale en matière d'enseignement supérieur. La banque a récemment adopté une stratégie dans laquelle elle énonce ses objectifs et le rôle des universités. À la suite d'un exposé sur la stratégie, quatre commentateurs ont donné leur point de vue sur la réforme de l'enseignement supérieur.

Animatrice : Sally Brown, première vice-présidente, AUCC

Conférencier : Bruno Laporte, gestionnaire de connaissances, Secteur de l'éducation, réseau pour le développement humain

Commentateurs : Marilyn Blaeser, spécialiste principale en éducation, ACDI

George Shannon, conseiller principal du directeur exécutif canadien, Banque interaméricaine de développement

Ebrima Sall, agent de programme, CODESRIA

Eva Rathgeber, directrice régionale, Afrique orientale et australe, CRDI

L'animatrice, Sally Brown, dit que les institutions financières internationales, dont la Banque mondiale, s'intéressent de plus en plus à l'éducation comme secteur. Ces dernières années, on s'intéressait plutôt à la formation de base mais la faveur se tourne maintenant vers l'enseignement supérieur. C'était aussi le thème de la récente Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur à Paris. Madame Brown rappelle la contribution de l'enseignement supérieur à la prestation de la formation de base, combien il contribue à former les ressources humaines nécessaires au développement des sociétés et l'importance du savoir pour le développement.

Bruno Laporte explique que la Banque mondiale veut « renforcer les économies et les marchés en expansion afin

d'améliorer la qualité de vie des populations de partout, et surtout des plus pauvres ». La banque s'intéresse à l'éducation parce qu'elle contribue à réduire la pauvreté. L'investissement dans le capital humain est essentiel. L'enseignement supérieur contribue aussi à la cohésion sociale et améliore l'existence des peuples.

La banque sait que les contextes où elle travaille sont différents et utilise donc des méthodes différentes pour la réforme de l'éducation. Elle tient également compte de la volonté politique des pays et de leur désir de réforme. L'instruction des filles demeure une priorité à la banque. Monsieur Laporte dit qu'elle reconnaît qu'elle ne peut à elle seule améliorer l'instruction dans le monde en développement et qu'elle cherche le partenariat avec des établissements d'enseignement qui pourront l'aider.

De plus, elle tient une place mineure dans le financement de l'éducation. Les pays en développement ne reçoivent qu'environ deux pour cent de leur budget d'éducation de sources extérieures et la banque en fournit 0,6 pour cent. L'enveloppe de l'éducation s'élève à trois milliards de dollars US, soit 10 pour cent du volume de prêt comparativement à environ deux milliards par année du début au milieu des années 90. Le financement de la formation de base a augmenté au fil des ans parce que la banque considère que ce niveau de scolarité « est le plus profitable, surtout pour les filles » ajoute M. Laporte. L'enseignement postsecondaire prend aussi plus de place. Depuis 30 ans, la banque a prêté 8,6 milliards de dollars US à 439 projets ayant un volet enseignement supérieur, dans 100 pays. De 1992 à 1998, les prêts pour l'enseignement postsecondaire se sont élevés en moyenne à 481 millions de dollars US par année. Il existe aujourd'hui 50 projets visant l'enseignement postsecondaire. Les principaux emprunteurs sont le Mexique, l'Inde et la Corée.

Monsieur Laporte parle du rôle vital des établissements d'enseignement postsecondaire dans la création et la transmission du savoir, la formation d'une main d'oeuvre compétitive, celle d'enseignants qualifiés et celle de dirigeants d'entreprises, de leaders communautaires et de dirigeants politiques. Il relève les difficultés que beaucoup de pays affrontent : la diminution du financement public, l'inégalité d'accès et le manque de qualité et de pertinence. Il y a un écart grandissant entre le nombre de gens qui reçoivent une formation supérieure dans le monde en développement et le monde industrialisé. La fréquentation augmente au niveau postsecondaire tandis qu'on réduit les dépenses publiques, ce qui selon lui est inviter le désastre.

La banque apporte des fonds et veut être « une institution d'apprentissage et de partage du

savoir ». Quand on l'y invite, elle participe aux consultations des gouvernements sur la réforme de l'éducation.

Monsieur Laporte donne des exemples de projets soutenus par la banque. Par exemple, au Chili et en Tunisie, on met sur pied des réseaux d'instituts techniques. En Afrique, les fonds de la banque servent à créer l'Université virtuelle africaine qui relie 12 pays. D'autres projets s'inscrivent dans les catégories des systèmes nationaux d'agrément (Argentine, Chili, Indonésie, Roumanie et Hongrie) des programmes de recherche scientifique (Philippines, Brésil, Mexique), des bourses d'études (Philippines, Chine, Indonésie, Argentine), des prêts aux étudiants (Venezuela, Jamaïque, Mexique, Hongrie) et des programmes d'amélioration de la pertinence et de la qualité de l'enseignement postsecondaire (Thaïlande, Égypte, Russie, Jordanie, Argentine, Chine et Indonésie).

Rappelant le rapport de 1998 qui portait sur le savoir et le développement, M. Laporte dit que le maillage entre les universités, le secteur privé et les ONG est très important pour le développement d'une capacité et la création de connaissances dans le tiers-monde. Il cite le rapport de Michael Gibbons, secrétaire général de l'Association of Commonwealth Universities dont il distribue des copies de *Higher Education Relevance for the 21st Century*. Dans le rapport, M. Gibbons parle de la nécessité pour les établissements d'enseignement postsecondaire d'évoluer pour se positionner en vue de l'économie mondiale du savoir. « Ils doivent essayer plus activement de résoudre les problèmes économiques et sociaux » dit-il, résumant l'un des points essentiels du rapport.

La Banque mondiale essaie aussi de changer ses méthodes d'affaires. Elle s'efforce de mieux se renseigner sur les meilleures pratiques en réforme de l'éducation. Elle collabore avec des partenaires tels que l'UNICEF, des instituts techniques et d'autres organisations pour acquérir des connaissances en matière de prestation de l'enseignement. Elle essaie aussi de modifier sa culture afin d'apprendre des pays clients et de tenir des dialogues plus productifs. Elle crée aussi différents instruments tels que de petits prêt pour l'innovation qui sont des capitaux de démarrage pour la phase pilote de certains projets. La banque veut aussi élargir ses partenariats et améliorer le dialogue.

Marilyn Blaeser dit que le mandat de l'ACDI est aussi de réduire la pauvreté et d'établir un développement durable. Étant donné le rôle que l'agence joue dans l'aide à l'éducation et le lien qu'elle voit entre l'éducation et le développement, l'exposé de M. Laporte lui inspire des commentaires. Elle se dit encouragée d'apprendre que la banque est déterminée à prendre une attitude réceptive au développement « en créant le partenariat », qu'elle cherche de nouvelles techniques et de nouvelles méthodes et que les universités jouent un rôle essentiel dans le développement.

Mais elle a aussi plusieurs questions à lui poser. Selon elle, tout le monde admet que les établissements d'enseignement postsecondaire jouent un rôle puissant dans le développement

économique et que le secteur privé a un intérêt dans leur soutien. Elle se demande comment la banque fera en sorte que son aide à l'enseignement postsecondaire tienne compte aussi du programme de développement durable, celui qui sert le bien collectif et pas seulement des fins économiques?

Elle se demande aussi combien de parties intéressées la banque consulte. Les pays donateurs, les ONG, les ING, les groupes communautaires, les établissement d'enseignement sont tous des parties intéressées. Chacun a ses visées et ses besoins. Il faut qu'on crée des moyens d'arriver au compromis entre eux. Les universités canadiennes ont une excellente expérience du développement de la capacité des écoles, des ONG, des premières nations et d'autres milieux et ont beaucoup à partager des leçons qu'elles en ont tiré, affirme M^me^ Blaeser. Elle demande à M. Laporte comment la banque peut forger la capacité de partenaires pour la collaboration et comment elle voit la participation de l'enseignement postsecondaire à cette démarche.

Elle s'intéresse aussi au choix stratégique de la Banque mondiale pour acheminer des fonds vers les sous-secteurs de l'éducation. Que pense-t-elle d'un soutien de l'enseignement supérieur à la formation de base?

« Alors que les besoins sont si grands dans le monde en développement, comment la banque réalise-t-elle un juste équilibre? » demande-t-elle.

Au sujet des commentaires de M. Laporte sur l'accès à l'éducation, M^me^ Blaeser rappelle comment le Canada a réussi à augmenter la présence des femmes dans l'enseignement supérieur au point d'arriver au troisième rang mondial à ce chapitre. Les universités ont pris diverses mesures pour attirer les femmes et la banque pourrait s'en inspirer. Il y a encore beaucoup d'obstacles à la participation des femmes dans les pratiques sociales, culturelles et institutionnelles des pays en développement. Il s'agit de plus qu'un accès équitable affirme-t-elle, demandant comment la banque intégrera la condition féminine au coeur de ses programmes.

Monsieur Laporte est d'accord et répond à une partie de ses questions. Selon lui, les sociétés peuvent trouver l'équilibre entre l'éducation publique et celle qu'offre le secteur privé. La Banque mondiale s'intéresse au cadre stratégique des pays qui ne veulent pas qu'elle empêche le secteur privé de donner l'instruction. Quant à la question relative au développement durable, la banque examine les conditions qui règnent dans un pays et maintient l'instruction des filles au rang des priorités. L'équité est toujours un objectif primordial. Selon M. Laporte, il existe de nombreux modèles éducatifs, dont ceux du Canada, qui peuvent aider les pays en développement à réformer l'éducation.

George Shannon donne un aperçu de l'aide de la Banque

interaméricaine de développement à l'éducation. La banque a récemment fait paraître deux communications, l'une sur une réforme de l'éducation et l'autre sur l'enseignement supérieur. Tout comme la Banque mondiale, la BID apprend à écouter et à améliorer ses méthodes tout en changeant son attitude.

Depuis son premier prêt, accordé en 1965, cinq pour cent de son enveloppe est allé à l'éducation en Amérique latine. L'objectif a toujours été l'amélioration de l'équité sociale.

On sent à travers la région le désir d'une réforme et l'on reconnaît que le vieux modèle n'a pas bien fonctionné. Les déficits ont entravé le progrès économique, dit M. Shannon. L'éducation est essentielle à la croissance économique et les pays de la région demandent à la banque de déborder son rôle financier traditionnel pour fournir des compétences et s'informer des meilleures pratiques en réforme de l'éducation.

L'opinion de la banque sur les besoins de l'enseignement supérieur a évolué; dans les années 1970, elle soutenait l'infrastructure (la construction d'établissements) et elle a ensuite financé en priorité des projets de formation de base jusqu'au début des années 1990. Aujourd'hui, on demande plus d'aide pour le niveau postsecondaire, en partie à cause de la bonne santé de l'enseignement primaire.

En matière de réforme de l'enseignement supérieur, la banque veut favoriser des partenariats non seulement avec les gouvernements et les universités mais aussi avec les ONG, des associations internationales et d'autres groupes. Les fonds sont répartis entre quatre thèmes : l'internationalisation, le leadership pédagogique, les programmes professionnels et la formation technique.

La BID s'est engagée au Sommet des Amériques à augmenter le financement de 6,6 milliards de dollars US à huit milliards d'ici l'an 2000 en plus de trois milliards en prêts à des conditions de faveur. L'éducation sera le secteur prioritaire. Monsieur Shannon ajoute que la banque pourrait beaucoup profiter des connaissances des participants à la conférence et souhaite poursuivre le dialogue avec eux.

Ebrima Sall fait quelques commentaires sur l'exposé de Bruno Laporte. Il trouve rassurant d'entendre que la Banque mondiale s'intéresse autant à l'enseignement supérieur et il dit qu'on surveille de près en Afrique ses orientations de politique.

Au sujet de la qualité et de la pertinence de l'enseignement supérieur en Afrique, M. Sall demande une définition souple de ces termes. Rappelant la courte histoire des universités d'Afrique, il dit que beaucoup cherchent encore leur autonomie face à l'interventionnisme des gouvernements. C'est ainsi que des réseaux comme le CODESRIA ont vu le jour afin de donner plus de place à la réflexion critique. La crise économique du milieu des années 1980 et les programmes d'ajustement

structurel qui ont été mis en oeuvre ont aussi produit des effets négatifs pour les universités à cause de la réduction du financement. Aujourd'hui, les donateurs et les prêteurs insistent sur la pertinence au marché du travail et les universités subissent des pressions pour qu'elles fabriquent des diplômés employables. Cela limite leur rôle de production du savoir, dit M. Sall. Il faut maintenir en Afrique la production de connaissances par la recherche et l'étude, y compris postdoctorales.

Il commente aussi la relation qui existe entre les politiques de l'éducation et les politiques macro-économiques. Pour rembourser leurs dettes, les gouvernements ont réduit le financement des universités qui s'interrogent sur leur survie. Les bibliothèques se sont dégradées, les professeurs sont mal payés quand ils le sont. La Banque mondiale, en plus de financer des programmes, peut faciliter l'accès à des moyens électroniques modernes d'enseignement et de recherche. Elle peut aussi donner la priorité aux universités des pays en conflit tels que le Rwanda. Leurs besoins sont incommensurables, affirme-t-il.

Eva Rathgeber commente aussi que la Banque mondiale a changé ces dernières années et est devenue « meilleure, plus amène » et qu'elle est dévouée au développement. Madame Rathgeber parle des besoins des universités en matière d'enseignement supérieur et de ce que les universités canadiennes peuvent faire pour les aider. Elle dit que l'édification d'universités à l'ancienne mode en Afrique est chose du passé. Il y a une base de personnes bien formées qui sont capables de diriger leurs universités. Les universités canadiennes pourraient se tourner vers des « créneaux de savoir ». Certains secteurs prennent de l'importance à travers le monde et la différence pour l'Afrique est que beaucoup de gens n'ont pas accès à l'information. Par exemple, d'importants domaines d'intérêt dans le Sud sont le changement du climat planétaire et la gestion communautaire des ressources naturelles. Le Canada a une grande expérience en droit terrien qui pourrait être utile aux pays en développement. Le renforcement d'institutions pour aider à créer des gouvernements locaux et assurer la participation des collectivités est un autre domaine où le Canada peut prêter main forte. Les Canadiens ont aussi des compétences en entrepreneuriat et dans l'utilisation de communications électroniques telles que le commerce électronique. Les universités devraient exploiter ces atouts. D'autre part, il est essentiel que les démarches soient transdisciplinaires. Les universités pourraient créer des trousses de connaissances en se servant des nouvelles techniques d'information pour la formation, avance M^{me} Rathgeber. C'est un moment opportun car l'usage de l'ordinateur se répand en Afrique en même temps que les politiques de télécommunication se libéralisent.

Pendant la période de discussion, Monica Gruder-Drake qui est liée à la Banque mondiale, approuve les commentaires d'Eva Rathgeber et invite les universités canadiennes à entrer en

contact avec l'Institut de développement économique, qui cherche des partenaires pour donner de la formation dans les pays en développement.

Un autre participant parle de la grande diversité des universités d'Afrique. Chez lui, en Tunisie, elles sont beaucoup plus développées qu'ailleurs et cherchent plutôt des liens avec leur collectivité afin de répondre aux besoins de formation de la population.